



UNIVERSIDAD DE GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

STAKEHOLDERS, ENTORNO Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
DE LA EMPRESA: LA MODERACIÓN DEL ENTORNO SOBRE LA
RELACIÓN ENTRE LA INTEGRACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS
Y LAS ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES

Tesis Doctoral presentada por

Antonio Rueda Manzanares (Universidad de Granada)

Dirigida por el Profesor Doctor:

Juan Alberto Aragón Correa (Universidad de Granada)

GRANADA, 2005

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Antonio Rueda Manzanares
D.L.: Gr. 266- 2005
ISBN: 84-338-3279-4

AGRADECIMIENTOS

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

Quisiera destacar en primer lugar el importante papel que ha jugado el director de esta tesis, el profesor doctor D. Juan Alberto Aragón Correa por su inestimable asesoramiento y guía, que han hecho posible este trabajo.

A los profesores 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.

A los directivos que participaron en la encuesta debo agradecerles su predisposición para proporcionar la información sin la que no hubiese sido posible llevar a cabo el estudio empírico. Así mismo, agradezco a CETURSA y a la NNSA (National Ski Areas Association) su colaboración e interés en este trabajo.

También agradezco al profesor doctor Sanjay Sharma de la Wilfrid Laurier University (Canadá) por su participación y asesoramiento en este trabajo y por su disposición a realizar investigaciones conjuntas con los miembros de este Departamento.

Agradezco al profesor doctor Julio DeCastro su colaboración en la elaboración de este trabajo al facilitarme la realización de una estancia durante seis meses en la University of Colorado at Boulder (USA), periodo durante el cual fue realizado parte de este trabajo.

Al Ministerio de Ciencia y Tecnología le agradezco el apoyo recibido como miembro partícipe del proyecto SEC-2003-07755.

Agradezco a mi familia de una manera muy especial, porque desde siempre me han venido otorgando todo su apoyo y cariño en mis estudios y a Lola por su apoyo y comprensión.

Gracias de nuevo a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

I.1. UN ACERCAMIENTO AL TEMA OBJETO DE ESTUDIO Y SU INTERES.....	1
I.1.1. Introducción.....	1
I.1.2. El tema objeto de estudio.....	2
I.1.3. Evolución de la investigación en empresa y medio ambiente.....	3
I.1.4. Interés del tema de investigación.....	9
I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
I.3. LA ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	13
I.4. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	16

CAPÍTULO II. PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA.

II.1. INTRODUCCIÓN.....	25
II.2. ANTECEDENTES.....	27
II.3. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS GENERALES DE LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	29
II.3.1. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	30
II.3.2. Análisis de las ventajas competitivas desde la perspectiva de recursos y capacidades.....	36
II.3.3. Implicaciones estratégicas de la perspectiva de recursos y capacidades.....	39
II.4. PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	47
II.4.1. Capacidades dinámicas.....	47
II.4.2. Desarrollo de las capacidades dinámicas.....	51
II.5. PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA.....	54
II.6. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA COMO CAPACIDAD DINÁMICA DE LA EMPRESA.....	59
II.7. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA.....	62
II.7.1. Introducción y aspectos generales.....	62
II.7.2. Capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’.....	63
II.7.3. Capacidad de aprendizaje organizacional.....	65

II.7.4. Capacidad de innovación continua.....	67
II.7.5. Capacidad de visión compartida.....	68
II.7.6. Capacidad de integración cross-funcional.....	69
II.8. PROBLEMAS Y CRÍTICAS A LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	70
II.9. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES	75
II.10. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	77

CAPÍTULO III. GESTIÓN DE LOS ‘STAKEHOLDERS’ (‘STAKEHOLDER’ MANAGEMENT)

III.1. INTRODUCCIÓN.....	93
III.2. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DE LOS ‘STAKEHOLDERS’	95
III.3. GESTIÓN DE LOS ‘STAKEHOLDERS’	99
III.3.1. Introducción y aspectos generales.....	99
III.3.2. Gestión proactiva de los ‘stakeholders’.....	101
III.3.3. Gestión proactiva de los ‘stakeholders’ y generación de ventajas competitivas.....	103
III.3.4. Gestión de los ‘stakeholders’ y gestión medioambiental de la empresa.....	104
III.4. INFLUENCIA DE LOS ‘STAKEHOLDERS’ EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS.....	107
III.5. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES	115
III.6. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	116

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

IV.1. INTRODUCCIÓN.....	125
IV.2. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	126
IV.2.1. Capacidad de integración de los ‘stakeholders’ y estrategia medioambiental de la empresa.....	126
IV.2.2. Percepción de las circunstancias del entorno externo por los directivos.....	130
IV.2.2.1. Teoría contingente.....	131
IV.2.2.2. Caracterización del entorno.....	135
IV.2.2.3. Incertidumbre.....	138
IV.2.2.4. Complejidad.....	140

IV.2.2.5. Munificencia.....	144
IV.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	146
IV.3.1. Muestra y cuestionario.....	146
IV.3.2. Medición de la estrategia medioambiental de la empresa.....	148
IV.3.3. Medición de la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’.....	157
IV.3.4. Medición del entorno competitivo de la empresa.....	158
IV.3.5. Variables de control.....	159
IV.4. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..	160
IV.5. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES	162
IV.6. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	163
ANEXO IV. PREGUNTAS UTILIZADAS DEL CUESTIONARIO.....	173

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

V.1. INTRODUCCIÓN.....	179
V.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	180
V.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	186
V.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	192
V.4.1.Efecto de la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’ en la estrategia medioambiental proactiva.....	192
V.4.2.Efecto de la incertidumbre percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’ y la estrategia medioambiental proactiva.....	193
V.4.3.Efecto de la complejidad percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’ y la estrategia medioambiental proactiva.....	195
V.4.4.Efecto de la munificencia percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’ y la estrategia medioambiental proactiva.....	197
V.5. RECAPITULACIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES	199
V.6. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	201

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

VI.1. INTRODUCCIÓN.....	207
VI.2. CONCLUSIONES.....	207
VI.3. IMPLICACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	211
VI.3.1. Implicaciones académicas.....	211
VI.3.2. Implicaciones para la gestión.....	212
VI.4. LIMITACIONES.....	214
VI.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	215
II.8. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO.....	217

BIBLIOGRAFÍA.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1. Requisitos de los activos estratégicos.....	39
Tabla II.2. Dos conceptos de empresa: unidad estratégica empresarial o competencia nuclear.....	45
Tabla II.3. Clasificación de las estrategias medioambientales.....	57
Tabla IV.1. Características del entorno.....	135
Tabla IV.2. Matriz de componentes rotados (estrategia medioambiental de la empresa).....	150
Tabla IV.3. Test de normalidad multivariante (estrategia medioambiental de la empresa).....	151
Tabla IV.4. Validez y fiabilidad individual de los indicadores (estrategia medioambiental de la empresa).....	152
Tabla IV.5. Medidas de bondad de ajuste (estrategia medioambiental de la empresa)	153
Tabla IV.6. Consistencia interna de la escala final (estrategia medioambiental de la empresa).....	155
Tabla IV.7. Medidas de bondad de ajuste del modelo de segundo orden (estrategia medioambiental de la empresa).....	156
Tabla IV.8. Ítems de medición del entorno externo de la empresa y cargas en el análisis factorial exploratorio (método de rotación: varimax con Kaiser).....	159
Tabla V.1. Descripción de la muestra.....	180
Tabla V.2. Criterios de clasificación tamaño de las empresas de la U.E.....	181
Tabla V.3. Tamaño de las empresas (nº de los empleados).....	181
Tabla V.4. Porcentaje de ingresos por fuente.....	181
Tabla V.5. Prácticas de gestión medioambiental en el sector de las estaciones de esquí.....	184
Tabla V.6. Análisis ANOVA de la aplicación de las prácticas medioambientales según la estrategia medioambiental de la empresa.....	184
Tabla V.7. Análisis ANOVA y MANOVA de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ según la estrategia medioambiental de la empresa.....	185
Tabla V.8. Medias, desviaciones típicas y correlaciones.....	186
Tabla V.9. Resultados del análisis de regresión múltiple moderado.....	189
Tabla V.10. Estadísticos de colinealidad.....	190
Tabla V.11. Efectos de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva para diferentes niveles de complejidad del entorno.....	191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1. Formulación estratégica basada en los recursos.....	41
Figura IV.1. Modelo de medida de la estrategia medioambiental de la empresa.....	157
Figura V.1. El efecto moderador de la complejidad del entorno percibida en la influencia de la capacidad de integración de los ‘ <i>stakeholders</i> ’	191

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I.1.-Un acercamiento al tema objeto de estudio y su interés.

I.1.1. Introducción.

Aunque los problemas medioambientales no son particularmente nuevos, es en estas últimas décadas cuando están empezando a generar una verdadera preocupación social. Conforme aumenta el conocimiento científico y técnico de las causas y efectos de los daños medioambientales, la presión hacia las empresas se incrementa. La población está ahora más sensibilizada hacia el problema medioambiental y las empresas tienen que responder a esa demanda. Esto se pone de manifiesto en las encuestas como las que elabora la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Medio Ambiente, para conocer las preocupaciones medioambientales de los ciudadanos europeos, que reflejan como el nivel de preocupación sobre el daño al medio ambiente ha crecido en Europa en los últimos años. Así, el nivel de preocupación ha crecido hasta en un 21% desde 1999 llegando a situarse las cuestiones medioambientales en un primer orden de importancia en relación con la calidad de vida, por encima de otros factores como los económicos o sociales (EORG, 2002). Por ello, consideramos que el delicado estado del medio ambiente, la importancia de un adecuado cuidado del mismo y las responsabilidades de las empresas en ambos aspectos, constituyen razones suficientes para prestar mayor atención al tema medioambiental desde los departamentos universitarios más estrechamente relacionados con la gestión de empresas.

Así, en este trabajo nos propusimos ocuparnos del asunto de la relación entre el medio ambiente y estrategia empresarial teniendo en cuenta como el incremento de la atención que las empresas prestan a sus ‘*stakeholders*’¹ en temas medioambientales ha influido en las empresas conduciéndolas a estrategias

¹ El concepto de ‘*stakeholders*’ formalmente apareció por primera vez en el libro de Freeman (1984) ‘Strategic Management: A Stakeholder Approach’, para incluir “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (1984: 46). Aunque este término anglosajón ha sido traducido en ocasiones al español como “agentes del entorno”, en la literatura española sobre el tema se usan indistintamente y son aceptados ambos términos para referirse al mismo concepto. Nosotros nos inclinamos por el término anglosajón para evitar confusiones lingüísticas cuando introduzcamos en el análisis las circunstancias del entorno externo.

medioambientales más proactivas. También quisimos incluir en nuestro análisis las características del entorno general de la empresa (incertidumbre, complejidad y munificencia) para reflejar como pueden influenciar el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.

I.1.2. El tema objeto de estudio.

Tal como hemos referido, en nuestro trabajo hemos pretendido aportar alguna luz en el tema de la influencia que ha tenido el incremento general de la preocupación medioambiental de la sociedad sobre las estrategias medioambientales de la empresa. En este sentido, teniendo en cuenta que el tema central sobre el que se plantea nuestro trabajo es el medio ambiente, en primer lugar es conveniente delimitar los conceptos básicos relativos a este término.

Podemos definir medio ambiente como la suma de recursos físicos que sustentan la vida y son la base para satisfacer las necesidades humanas (North, 1992). La gestión medioambiental de empresas ('environmental management') pretende la integración de la protección del medio ambiente en todas las funciones de dirección de empresas con el objetivo de alcanzar un óptimo entre el desempeño económico y medioambiental de una empresa (North, 1992). Siguiendo a Klassen y McLaughlin podemos definir el desempeño medioambiental como "la medida del éxito de una empresa en reducir y minimizar su impacto en el medio ambiente" (1996: 1199).

Otro concepto clave en esta problemática es el de desarrollo sostenible. Se podría definir como una forma de desarrollo o progreso que "satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (WCED, 1987). Pero siguiendo a Daly (1996) podemos decir que para que el desarrollo sea verdaderamente sostenible sería necesaria una redistribución significativa de riqueza, energía y recursos económicos del Norte hacia el Sur.

Como iremos planteando a lo largo de nuestro trabajo, es necesario que todos estos conceptos se integren en la toma de decisiones de la empresa. Normalmente las

empresas se han guiado por el objetivo de maximizar el beneficio y aunque ese beneficio favorece el crecimiento económico, sin unos objetivos más éticos, como el respeto al medio ambiente o el desarrollo sostenible, no será posible ningún tipo de crecimiento en el futuro para la humanidad. Además, como quedará apuntado a lo largo de este trabajo, las prácticas medioambientales no tienen por qué influir negativamente en el beneficio. Más aun, pueden incluso aumentarlo y llevarnos a ventajas competitivas sostenibles.

Así, la dirección estratégica debería incluir el concepto de desarrollo sostenible en los planes estratégicos. No siempre será fácil lograrlo porque puede haber conflictos dentro de la empresa y será necesario tiempo para lograr una cultura empresarial que sea consistente con el medio ambiente. Y aunque los directivos pueden encontrar resistencia para implementar estrategias medioambientales en el corto plazo, las ventajas colectivas, y para la propia empresa, pueden ser muy importantes en el largo plazo.

I.1.3.- Evolución de la investigación en empresa y medio ambiente.

Los serios problemas medioambientales a los que la sociedad se viene enfrentando en los últimos años han llevado a prestar una atención creciente al papel de las empresas en los mismos. Así, las investigaciones sobre organización de empresas en general comienzan también a prestar un interés creciente a los aspectos medioambientales. La investigación sobre el tema es relativamente joven, comparada con otros campos de investigación académicos de corte medioambiental. Podemos encontrar dos explicaciones para la emergencia y estudio de las implicaciones medioambientales de los planteamientos organizativos y estratégicos de las empresas:

1. Este desarrollo fue el resultado de la evolución de los movimientos medioambientales y sociales que recibieron una atención considerable en los 60 y 70. Más específicamente, los autores que analizan los factores que provocan el cambio en la preocupación por el medio ambiente (ej. Morrison y

Dunlap, 1986:582-583) suelen señalar la década de los ochenta como el punto de partida para la generalización de la preocupación medioambiental entre la sociedad que, a partir de mediados de esa década, va propiciando también una creciente corriente de literatura centrada en los aspectos medioambientales relacionados con las organizaciones.

2. La percepción de que las organizaciones pueden o podrían tener impactos significativos, tanto positivos como negativos, en sus ecosistemas ha sido ampliamente soportada, motivando el cambio en la perspectiva organizacional (Starik y Marcus, 2000).

Aunque es cierto que los problemas medioambientales empezaron a recibir una atención considerable en los sesenta y setenta, todavía durante la década de los sesenta y a principios de los setenta, muchos de esos problemas eran percibidos como de naturaleza local. Los productos provenían de cañerías de desagüe y de chimeneas individuales, por tanto la respuesta parecía radicar en la regulación de esas fuentes de contaminación (Aragón Correa, 1998a).

En la década de los setenta, se comenzó a tener conciencia de la globalidad del tema, pero sólo en un sentido muy limitado. Se consideraba que todas las sociedades industriales compartían los mismos puntos de interés, por estar cada una de ellas enfrentadas a los mismos problemas, aunque en sus diferentes ámbitos geográficos. Los problemas se siguieron tratando mayoritariamente mediante la cooperación de autoridades locales y nacionales (Aragón Correa, 1998a:50).

Fue en los ochenta cuando se percibe de modo más nítido que gran parte de los problemas eran comunes y afectaban a la vez a toda la gente viviendo en la Tierra. Los principales problemas se habían convertido en temas internacionales, cuya causa no era tanto puntual como, más bien, derivada de la propia naturaleza de la actividad humana (Aragón Correa, 1998a). Así, a mediados de los ochenta, varias empresas líderes empezaron a cambiar sus actitudes corporativas de ignorar, o incluso resistirse a las presiones medioambientales y aceptarlas, incorporarlas e incluso obtener beneficio de ellas (Schot y Fischer, 1993; Winn, 1995). Esta nueva

etapa de la relación de las empresas con el medio ambiente tuvo muchas manifestaciones: declaraciones escritas de políticas, promesas para ir por delante del mero cumplimiento, más personal en tareas medioambientales, se expande el alcance de los asuntos de los departamentos medioambientales, un contacto más intenso con grupos medioambientales externos y innovaciones en estrategia de negocios (Ashford y Meima, 1993). Las cuestiones medioambientales empezaron a jugar un papel importante en la decisión de inversión de capital, en el desarrollo de nuevos productos y en la optimización de los procesos productivos para minimizar la contaminación, especialmente en sectores intensivos en contaminación, como las petroquímicas (Hoffman, 1997) y en industrias de manufactura básica, como automóviles, acero, papel y cemento. Las tendencias incluían programas de prevención de la contaminación y reducción de productos tóxicos, auditorías, diseño para el medio ambiente, garantía de producto, colaboración entre organizaciones medioambientales y empresas, formalización de políticas llevadas a cabo por asociaciones sectoriales, una mayor implicación de los directivos y la junta directiva (Starik y Marcus, 2000: 540).

A partir de los últimos años de los ochenta, el concepto de «desarrollo sostenible», enunciado en 1987 por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (creada tres años antes por la Asamblea General de Naciones Unidas), viene jugando un papel central en los planteamientos que buscan un cambio de valores y mentalidad en relación al medio ambiente (Aragón Correa, 1998a). El desarrollo sostenible se define como una forma de desarrollo o progreso que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (WCED, 1987).

A finales de los ochenta, los investigadores en dirección de empresas empezaron a estudiar estas empresas, desarrollando primero investigaciones conceptuales y luego empíricas. Algunos de los primeros trabajos fueron estudios de caso (Buchholz, Marcus y Post, 1992), artículos surgidos de tesis doctorales (Throop, Starik y Rands, 1993), manuales (Buchholz, 1993) y suplementos (Stead y Stead, 1992). Estos primeros autores extendieron el trabajo de filósofos medioambientales,

científicos sociales, técnicos y economistas hacia el área de la teoría y práctica en dirección de empresas (Starik y Marcus, 2000).

Ya a primeros de los noventa, muchos grupos a nivel mundial hicieron un llamamiento al crecimiento sostenible. Emergió una nueva visión que promovía un acercamiento más amplio a los problemas ecológicos. Gobiernos, empresas, grupos de interés público y otros ‘*stakeholders*’ necesitaron trabajar juntos para incrementar los incentivos y dar lugar métodos de management medioambiental innovadores (Starik y Marcus, 2000). Durante principios y mediados de los noventa, los investigadores en pos de una investigación conexa empezaron a estudiar empíricamente estos y otros fenómenos medioambientales, incluyendo planes medioambientales (Henriques y Sadorsky, 1995), procesos medioambientales internos y recursos (Lawrence y Morrell, 1995), y programas medioambientales (Greening, 1995; Swinth y Raymond, 1995).

No obstante, la literatura sobre el tema en la década de los ochenta, y a comienzos de la década de los noventa, fue básicamente descriptiva y divulgativa, con enfoques poco rigurosos y escasamente integrados en los paradigmas teóricos de investigación de la disciplina (Newton y Harte, 1997). El número monográfico de 1995 de la revista *Academy of Management Review* sobre “Organizaciones Ecológicamente Sostenibles”² es un punto de referencia clave en la consolidación de las investigaciones sobre el tema. Desde entonces, las publicaciones sobre la relación existente entre entorno natural y empresas han comenzado a extenderse por las revistas más prestigiosas del área, coincidiendo siempre en señalar la trascendencia de analizar la necesidad de que las empresas asuman cambios en sus planteamientos tradicionales capaces de propiciar desarrollos respetuosos con el medio ambiente. Además, tras el monográfico la investigación medioambiental en organización de empresas empezará a hacerse de manera más rigurosa vinculándose a las teorías de organización y utilizando planteamientos sistémicos de la empresa para tratar el tema.

² Special Topic Forum on “Ecologically Sustainable Organizations”, *Academy of Management Review*, 1995, vol.20, n°4.

En cuanto a la vinculación con la teoría de organización fueron especialmente claves los artículos de Hart (1995) y Jennings y Zandbergen (1995). Ambos artículos planteaban el tema medioambiental en directa relación con un paradigma específico de organización de empresas. En su artículo, Hart (1995) delimita su trabajo en el contexto de la perspectiva de recursos y capacidades y propone un esquema con tres estrategias medioambientales capaces de generar recursos básicos para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización: prevención de la contaminación, garantía de producto y desarrollo sostenible. Sobre esta base, Hart formula distintas proposiciones relacionando las estrategias medioambientales con factores típicos de la teoría de recursos y capacidades. Por su parte, Jennings y Zandbergen (1995) analizan la extensión de los planteamientos institucionales al tema de la sostenibilidad sobre tres aspectos: (a) la aceptación y valoración de la sostenibilidad en las organizaciones, (b) la construcción de unos contextos sociales y organizacionales y la difusión en los mismos de los conceptos, reglas o prácticas de la sostenibilidad y (c) la implantación de la sostenibilidad en las reglas constitutivas, normativas y regulativas.

Tras este número monográfico los planteamientos de la investigación medioambiental en organización de empresas toman un cariz más riguroso. Se producirán grandes desarrollos en los aspectos institucionales (ej. Westley y Vredenburg, 1997; Hoffman, 1999), en estrategia, usando como paradigma la perspectiva de recursos y capacidades (ej. Aragón-Correa, 1998b; Marcus y Geffen, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Shrivastava, 1995), y en temas específicos tales como la repercusión sobre el desempeño de la empresa (ej. Klassen y McLaughlin, 1996; Klassen y Whybark, 1999; Russo y Fouts, 1997; Judge y Douglas, 1998), la influencia de las regulaciones medioambientales (ej. Dean y Brown, 1995; Rugman y Verbeke, 1998; Nehrt, 1998), la teoría de los agentes del entorno (*'stakeholders'*) en relación con el medio ambiente (ej. Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadorsky, 1999) y algunos estudios de casos de empresas en relación con el medio ambiente (ej. Kunreuther y Bowman, 1997; Martin, Knopoff y Beckman, 1998).

Ya más recientemente, en el verano del 2000 aparece el número monográfico de la revista *Academy of Management Journal* titulado “Management of Organizations in the Natural Environment”³ y que constituye otro de los puntos claves en la investigación de empresa y medio ambiente. En este monográfico nos encontramos con trabajos de investigación con raíces firmes en paradigmas organizacionales, revisión de literatura específica y desarrollos empíricos. Como principales paradigmas de referencia se siguen utilizando la perspectiva de recursos y capacidades y la teoría institucional. En cuanto a los temas que nos encontramos en este monográfico destacan los de liderazgo en relación con el medio ambiente (Andersson y Bateman, 2000; Egri y Herman, 2000), los de planteamientos institucionales (King y Lenox, 2000; Bansal y Roth, 2000), el desarrollo de las “mejores prácticas” en dirección medioambiental (Christman, 2000) y el estudio del papel de los directivos en el tema medioambiental (Ramus y Steger, 2000; Cordano y Frieze, 2000; Flannery y May, 2000; Sharma, 2000).

Tras este número monográfico, la línea de investigación medioambiental en organización de empresas se ha constituido en una línea de investigación a nivel mundial, preocupada por analizar los diferentes puntos de relación entre el mundo de las empresas y el medio ambiente. Así, hoy en día la literatura en empresa y medio ambiente esta en pleno desarrollo y nos encontramos con numerosos artículos en revistas con altos índices de impacto, con temas tan variados como: la importancia de los valores organizacionales y personales en la respuesta medioambiental (Bansal, 2003), el estudio del papel de los directivos en el tema medioambiental (Banerjee, 2001), la influencia de factores externos como la legislación (Majumdar y Marcus, 2001) o los ‘*stakeholders*’ de la empresa (Buysse y Verbeke, 2003; Hart y Sharma, 2004; Kassinis y Vafeas, 2002; Lounsbury, 2001; Sharma y Henriques, 2005) en la estrategia medioambiental de la empresa, el efecto moderador de las características del entorno en la estrategia medioambiental de la empresa (Aragón-Correa y Sharma, 2003), los “estándars” medioambientales (Tenbrunsel et al., 2000; Dowell, Hart y Yeung, 2000), la aparición de sectores sostenibles (Russo, 2003), la problemática medioambiental de

³ Special Research Forum on the “Management of organizations in the natural environment”, *Academy of Management Journal*, 2000, vol.43, nº4.

las multinacionales (Christmann, 2004) y los determinantes organizacionales del desarrollo sostenible en las empresas (Bansal, 2005).

De esta forma, este trabajo de investigación toma como punto de partida las últimas propuestas de esta actual línea de investigación y trata de construir y aportar a la literatura actual en un intento de desarrollar una línea de investigación relativamente reciente y necesitada de más desarrollos empíricos.

I.1.4.-Interés del tema de investigación.

En este trabajo se realiza un análisis empírico de las interrelaciones entre la gestión de los '*stakeholders*' y la gestión medioambiental de la empresa en el sector de las estaciones de esquí. Además, se estudia como la incertidumbre, complejidad y munificencia del entorno percibidas por los directivos moderan esa relación.

La literatura en gestión medioambiental ha considerado ya las relaciones entre los '*stakeholders*' y la empresa, y como éstas configuran la estrategia que la empresa adopta hacia el medio ambiente (Buisse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Hart, 1995; Henriques y Sadorsky, 1999, 1996; Sharma y Vredenburg, 1998). En este trabajo se tratará aportar evidencia empírica complementaria en un ámbito, el de las empresas de servicios, que hasta este momento había sido escasamente tratado. Además, la literatura sobre gestión de los '*stakeholders*' y gestión medioambiental es relativamente reciente y no son muchos los trabajos empíricos en el campo. Por ello, este trabajo supondría así mismo una aportación a la literatura actual y un intento de desarrollar una línea de investigación relativamente reciente y necesitada de desarrollos empíricos.

Además, resulta especialmente interesante, el que todavía no se ha considerado cómo influyen en esta relación la percepción del entorno por parte de los directivos. Así, este trabajo incluye las dimensiones del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia) en el análisis. La importancia de la inclusión de estas variables reside en que no existe un conjunto de elecciones estratégicas universales que sean óptimas para todos los negocios con independencia de su posición en cuanto a los recursos y

al entorno. De esta forma, para ciertas condiciones organizacionales y del entorno existe una estrategia óptima no coincidente con las de otras condiciones. El estudio de la influencia de esas dimensiones adquiere un protagonismo aún mayor considerando el ritmo de cambio que nuestra sociedad presenta en las dimensiones del entorno y la profundidad de algunas de las tendencias que dichos cambios ponen de manifiesto. Así, estos cambios pueden tener gran alcance, llevando a la formación de nuevos grupos de ‘*stakeholders*’ y redefiniendo los patrones de interacción de esos ‘*stakeholders*’ con la empresa (Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000: 510).

Además del interés científico del trabajo en el sentido de apoyar una incipiente línea de investigación a nivel mundial, preocupada por analizar los diferentes puntos de relación entre el mundo de las empresas y el medio ambiente, el tema de investigación elegido responde a la urgencia social derivada de la necesidad de poner todos los medios posibles al servicio de una efectiva protección del medio ambiente, única posibilidad existente para la supervivencia del hombre en la Tierra.

El trabajo empírico desarrollado es otro aspecto interesante del trabajo. Así, la selección del sector de las estaciones de esquí es oportuna por al menos tres razones. Primero, las estaciones de esquí son empresas de servicios y no hay apenas estudios en el sector servicios en la investigación sobre medio ambiente y empresa (Foster et al., 2000). La propia literatura de recursos y capacidades, que es el paradigma teórico que utilizaremos en este trabajo, se centra normalmente en empresas manufactureras. Nosotros queríamos prestar atención a los servicios por su creciente relevancia en los países desarrollados y su contribución al impacto medioambiental global⁴. Segundo, el sector de las estaciones de esquí está especialmente relacionado con el medio ambiente por el desarrollo de una actividad que requiere una infraestructura y consumos de alto impacto en hábitats especialmente sensibles. De hecho, algunos de los avances en este sector están generando un serio problema de equilibrio entre la conservación y el desarrollo (UNESCO, 2000). Tercero, el sector de las estaciones de esquí nos permite tener datos de una amplia muestra de organizaciones en diferentes entornos geográficos

⁴ El sector servicios contribuye en más del 60% al PIB de los países desarrollados y se ha demostrado responsable de la mayoría de la degradación medioambiental del planeta (Hutchinson, 1996).

pero generando servicios de características muy similares con planteamientos altamente globalizados.

Finalmente, hemos de destacar el interés del tema de investigación por la utilidad que para los gerentes y presidentes de las empresas puede tener el contar con estudios solventes que les ofrezcan puntos de referencia para tratar un tema que les preocupa y afecta. En este sentido, nuestro proyecto nos ha puesto en contacto con diferentes directivos, asesores, miembros de grupos medioambientales y profesionales en el sector de las estaciones de esquí tanto de Norteamérica como de Europa occidental. La participación de estos diferentes expertos en el sector fue decisiva a la hora de elaborar el cuestionario y, además, las empresas participantes mostraron interés en el tema por lo que se les envió un informe con un resumen de los principales resultados de este trabajo.

I.2.-Objetivos de la investigación.

Las argumentaciones anteriores, junto con la relevancia de los estudios sobre el mundo de las empresas y el medio ambiente nos llevan a plantearnos una serie de objetivos generales a alcanzar con esta tesis:

1º) Revisar y sintetizar la literatura existente sobre la perspectiva de recursos y capacidades y gestión medioambiental con la finalidad de conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las conclusiones obtenidas. De forma paralela, el desarrollo de este objetivo conllevará:

- Revisar y aclarar los diferentes términos utilizados en nuestro trabajo de investigación, incluyendo el concepto de '*stakeholders*', gestión medioambiental proactiva, incertidumbre, complejidad y munificencia del entorno.
- Aclarar cómo se puede articular la variable medioambiental dentro del pensamiento estratégico. Para ello, utilizaremos como base la perspectiva de recursos y capacidades y veremos como el desarrollo de enfoques medioambientales proactivos puede llevar a las empresas a la consecución de

ventajas competitivas sostenibles a través de la generación de la valiosa capacidad dinámica de la gestión medioambiental proactiva.

2º) Realizar una revisión teórica de las características y beneficios competitivos de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ consistente en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de agentes del entorno, especialmente con aquellos de objetivos no económicos tales como los valores por la preservación del medio ambiente. El objetivo último relacionado con este aspecto será analizar y testar como la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ puede dar lugar a enfoques de estrategia medioambiental más proactivos.

3º) Realizar una revisión de la teoría contingente aclarando la necesidad estratégica de corresponder los recursos de la organización con el contexto y como la aproximación contingente para la estrategia defiende que para ciertas condiciones organizacionales y del entorno existe una estrategia óptima no coincidente con las de otras condiciones. Este aspecto conllevará paralelamente:

- Realizar una revisión teórica de las características del entorno general (incertidumbre, complejidad y munificencia) para examinar su influencia en la estrategia empresarial.
- Analizar como la percepción de los directivos de las características de su entorno (incertidumbre, complejidad y munificencia) moderan la influencia de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ en la estrategia medioambiental proactiva de la empresa.

4º) Concretar, en base a las propuestas teóricas de la literatura de medio ambiente y empresa, una orientación de prácticas medioambientales en el sector de las estaciones de esquí. Llamar así la atención sobre la importancia del impacto medioambiental de las empresas de servicios y proponer medidas aplicables para los gestores para una efectiva protección del medio ambiente

I.3.-La estructura del trabajo.

El trabajo consta, además de este capítulo introductorio, de cinco capítulos, a lo largo de los cuales se irán abordando los objetivos propuestos. Así, ordenamos el desarrollo del trabajo de acuerdo con el esquema que resumimos a continuación.

Articulamos este trabajo en tres grandes partes que cubren tres ámbitos diferenciados: el teórico, el empírico y las conclusiones. La primera parte (capítulos dos y tres) está destinada a la revisión teórica de la literatura relevante para nuestro trabajo, abordándose los conceptos manejados y sus relaciones, que serán objeto de contrastación en la parte empírica. La parte segunda parte (capítulos cuarto y quinto) comienza apoyándose en la revisión teórica de los capítulos anteriores para formular las hipótesis, tras lo cual se desarrolla la parte empírica con la descripción de la metodología seguida en la investigación y la validación de escalas para seguidamente, en el capítulo quinto presentar los resultados del estudio empírico. Cerramos el trabajo con un capítulo (el sexto) que recoge las principales conclusiones a las que hemos llegado con nuestro trabajo de investigación. A continuación realizamos una breve descripción de los contenidos de cada uno de los capítulos mencionados.

El segundo capítulo del trabajo contribuye a cubrir varios objetivos. Así, nos centramos en la necesaria clarificación y delimitación de algunos conceptos de interés para este estudio entre los que se incluyen el de recurso, capacidad, ventaja competitiva sostenible, capacidad dinámica, gestión medioambiental proactiva y capacidad de integración de los '*stakeholders*'. Para alcanzar dicho objetivo, primero se hace una revisión de los antecedentes sobre los cuales ha surgido la perspectiva de recursos y capacidades. Seguidamente se exponen los principales conceptos teóricos de la perspectiva y se realiza un análisis de las ventajas competitivas desde la perspectiva de recursos y capacidades. Luego se pasa a detallar algunas de las principales implicaciones estratégicas y organizativas de la perspectiva de recursos y capacidades y se expone la perspectiva de las capacidades dinámicas. A continuación, exponemos el concepto de gestión medioambiental proactiva basándonos en una revisión de la literatura existente sobre el tema y analizamos

cómo una gestión medioambiental proactiva puede actuar como una valiosa capacidad dinámica para la organización que la pone en marcha. De esta forma, veremos cómo una gestión medioambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables tal y como también se delimita por definición para las capacidades dinámicas. En nuestro caso, la dependencia es de las capacidades medioambientales complejas tales como las de integración de los *'stakeholders'*, aprendizaje organizacional, innovación continua, visión compartida e integración cross-funcional. De esta forma, a continuación, pasaremos a estudiar con mayor detenimiento estas capacidades medioambientales asociadas a las estrategias medioambientales proactivas. Y para acabar se analizan los problemas y críticas a la perspectiva de recursos y capacidades.

El objetivo del tercer capítulo es revisar los planteamientos sobre la delimitación de los *'stakeholders'*, la gestión apropiada de las relaciones de las empresas con ellos y, en última instancia, poner de manifiesto como la presión de los *'stakeholders'* ha influido en la gestión medioambiental de las empresas y ha provocado que los temas medioambientales sean tenidos en cuenta cada vez más en los planes estratégicos de las empresas. Así, el capítulo se ha esquematizado de la siguiente forma, primero se define y delimita el concepto de *'stakeholders'*. A continuación se expone el enfoque estratégico de la gestión de los *'stakeholders'*, viendo cuáles son las principales ventajas competitivas derivadas de una adecuada gestión de los *'stakeholders'*. Luego se pasa a ver cómo el incremento de las preocupaciones medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas consideren los temas y preocupaciones medioambientales de la sociedad en sus planes y objetivos. De este modo, las empresas han pasado de posturas medioambientales reactivas a enfoques proactivos, en los que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y además genera capacidades valiosas. Y por último, exponemos los beneficios competitivos derivados de la capacidad de integración de los *'stakeholders'*.

En el capítulo cuarto desarrollaremos las distintas hipótesis de investigación y la metodología que utilizaremos para validarlas. En primer lugar, analizamos como

una capacidad de integración de los *'stakeholders'* puede dar lugar a enfoques de estrategia medioambiental más proactivos. En segundo término, como las percepciones que los directivos tienen sobre el entorno externo de la empresa moderan la relación anterior. Posteriormente, realizamos un análisis de la fiabilidad y validez de las distintas escalas de medida que vamos a utilizar en la comprobación empírica del modelo. A continuación exponemos las variables de control que se utilizarán en el modelo empírico: el tamaño empresarial y el PIB per capita del país en el que se sitúa la organización. Por último, planteamos cual será el método que vamos a utilizar en el análisis de la información, en este caso utilizaremos el análisis de regresión moderadora, que nos permitirá verificar la relación directa entre la estrategia medioambiental de la empresa y la dirección estratégica de sus *'stakeholders'* y si efectivamente existe un efecto moderador de la percepción de las circunstancias del entorno externo por los directivos sobre dicha relación.

En cuanto al quinto capítulo, mostramos y discutimos los resultados de diversos tratamientos estadísticos realizados, y sus relaciones con las hipótesis presentadas en el capítulo cuarto. Para concluir, el sexto capítulo resume las principales conclusiones de nuestro trabajo junto con sus implicaciones tanto académicas como para los directivos. Finalizamos señalando las principales limitaciones del trabajo así como algunas líneas futuras de investigación que consideramos de interés.

I.4.-BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Andersson, L.M. y Bateman, T.S. (2000). "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U.S. business organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.4, 548-570.
- Aragón Correa, J.A. (1998a). *Empresa y medio ambiente, gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Granada: Editorial Comares.
- Aragón-Correa, J.A. (1998b). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm.5, pp. 558-567.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Ashford, N. y Meima, R. (1993). "Designing the sustainable enterprise". Summary report, Second International Research Conference, The Greening of Industry Network, Cambridge, MA.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, vol. 14, pp. 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 197-218.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 717-736.
- Banerjee, S. B. (2001). "Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 4, pp. 489-514.
- Buchholz, R. A. (1993). *Principles of environmental management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buchholz, R. A., Marcus, A. A. y Post, J. E. (1992). *Managing environmental issues: A casebook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.

- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 5, pp. 747-760.
- Cordano, M. y Frieze, I.H. (2000). "Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 627-641.
- Daly, H.E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston, Massachusetts: Beacon.
- Dean, T.J. y Brown, R.L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, pp. 288-303.
- Dowell, G., Hart, S. y Yeung, B. (2000). "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?". *Management Science*, vol. 46, núm. 8, pp. 1059-1075.
- Egri, C.P. y 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*, vol. 43, núm. 4, pp. 571-604.
- EORG, The European Opinion Research Group (2002). *Eurobarometer 58.0: The attitudes of Europeans towards the environment*. Brussels, Belgium: Directorate-General Press and Communication.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). "Green stakeholders: industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-730.
- Flannery, B.L. y May, D.R. (2000). "Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 642-662.
- Foster, S. T., Sampson, S. E. y Dunn, S. C. (2000). "The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, núm. 2, pp. 187-203.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.

- Greening, D.W. (1995). *Conservation strategies, firm performance, and corporate reputation in the U.S. electric utility industry*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 345-368. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1995). *The determinants of firms that formulate environmental plans*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 67-98. Greenwich, CT: JAI Press.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1996)."The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hoffman, A. (1997). *From heresy to dogma*. San Francisco: New Lexington Press.
- Hoffman A. (1999). "Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 4, pp. 351-372.
- Hutchinson, C. (1996). "Integrating environmental policy with business strategy". *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- Jennings y Zandbergen (1995)."Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 1015-1052.
- Judge, W.Q. y Douglas, T.J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the planning process: an empirical assessment". *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 241-262.
- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 399-415.

- King, A. A. y Lenox, M. J. (2000). "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 698-717.
- Klassen, R.D y McLaughlin, C.P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Klassen, R. D. y Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 6, pp. 599-615.
- Kunreuther, H. y Bowman, E.H. (1997). "A dynamic model of organizational decision making: Chemco revisited six years after Bhopal". *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Lawrence, A. T. y Morell, D. (1995). *Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 99-126. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 29-56.
- Majumdar, S.K. y Marcus, A.A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- Marcus, A.A., y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- Martin J., Knopoff K. y Beckman C. (1998). "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop". *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 2, pp. 429-469.
- Morrison, D.E. y Dunlap, R.E. (1986). "Environmentalism and elitism: A conceptual and empirical analysis". *Environmental Management*, pp. 581-589.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, 77-97.
- Newton, T. y Harte, G. (1997). "Green business: Technician kitsch?". *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm.1, pp. 75-98.

- North, Klaus (1992). *Environmental business management: an introduction*. Geneva: International Labour Office.
- Ramus, C.A. y Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 605-626.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1998). "Corporate Strategy and International Environmental Policy". *Journal of International Business Studies*, vol. 29, núm. 4, pp. 819-834.
- Russo, M.V. (2003). "The emergence of sustainable industries: building on natural capital". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 317-331.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.
- Schot, J. y Fischer, K. (1993). *Introduction: The greening of the industrial firm*. En J. Schot y K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry*: 3-33. Washington, DC: Island Press.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 681-697.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Shrivastava, P. (1995). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- Starik, M. y Marcus, A. A. (2000). "Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field emerging from multiple paths, with many challenges ahead". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 539-546.
- Stead, W.E. y Stead, J. (1992). *Management for a small planet*. Sage, CA: Newbury Park.

- Swinth, R.L. y Raymond, B.C. (1995). *Sustainable development in practice: The management of Yellowstone Lake for fishing and ecosystem protection*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 291-322. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M. y Bazerman, M. H. (2000). "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5, pp. 854-867.
- Throop, G. M., Starik, M. y Rands, G.P. (1993). *Sustainable strategy in a greening world: Integrating the natural environment into strategic management*. En P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*: 63-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- UNESCO (2002). *UNESCO in the mountains of the world*, edited in CDrom by UNEP-WCM and UNESCO, Paris.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press (traducción en español: *Nuestro Futuro Común*, Alianza Editorial, 1988).
- Westley, F. y Vredenburg, H. (1997). "Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity". *Organization Science*, vol. 8, núm. 4, pp. 381-404.
- Winn, M. (1995). *Corporate leadership and policies for the environment*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 127-162. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. y Hitt, M. A. (2000). "Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda". *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 3, pp. 509-524.

CAPÍTULO II

PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA.

II.1.-Introducción

En el presente capítulo vamos a realizar una revisión teórica de la perspectiva de recursos y capacidades y el desarrollo de la gestión medioambiental proactiva en la empresa. El objetivo de este capítulo es exponer el marco teórico o paradigma que se utilizará a lo largo del trabajo. Por ello, en este capítulo se exponen los conceptos que van a ser utilizados posteriormente.

La perspectiva de recursos y capacidades enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos como origen de las ventajas competitivas de la empresa. Esta perspectiva surge como respuesta a los planteamientos teóricos dominantes durante los años 80, cuyos avances principales en análisis estratégico se centraban en la relación de la estrategia y el entorno externo de la empresa, considerando que las diferencias en los resultados empresariales dependían básicamente del entorno competitivo (sector) en el que la empresa desarrollaba su actividad (Porter, 1980, 1985). El punto de partida de la perspectiva de recursos y capacidades es analizar como bajo un entorno idéntico en un sector, las empresas difieren tanto en sus planteamientos estratégicos como en sus resultados. Y así, busca explicar las fuentes de ventaja competitiva sostenible teniendo en cuenta que los recursos estratégicos están distribuidos heterogéneamente entre las empresas y que esas diferencias entre las empresas pueden permanecer en el tiempo. De esta forma, las empresas que emplean sus fuerzas internas para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas, mientras evitan los puntos débiles, son más propensas a obtener ventajas competitivas que otras empresas que no lo hacen (Barney, 1995).

El actual énfasis en los elementos intraempresariales, provocado por el creciente dinamismo del entorno, conlleva basar la estrategia de la empresa en recursos y capacidades internos (Grant, 1996). Así, hoy en día, las empresas se enfrentan a entornos mucho más turbulentos donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de los clientes está cambiando y las tecnologías están continuamente en evolución. En este tipo de entornos, cada vez más comunes, “una orientación externa no proporciona un fundamento seguro para formular una

estrategia a largo plazo. Cuando el entorno externo presenta un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la empresa pueden ser unas bases mucho más estables sobre las cuales definir la identidad de la misma” (Grant, 1991:116).

Desde que Hart (1995) relacionó las estrategias medioambientales con factores típicos de la teoría de recursos y capacidades, muchos autores en gestión medioambiental de la empresa se han apoyado en este paradigma (ej. Aragón-Correa, 1998a; Christmann, 2000; Klassen y Whybark, 1999; Marcus y Geffen, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998; Sharma, 2000). Relacionando la gestión medioambiental con la delimitación de las capacidades dinámicas, Aragón-Correa y Sharma (2003) proponen que la gestión medioambiental proactiva puede actuar como una valiosa capacidad dinámica para la organización que la pone en marcha. La proactividad medioambiental se refiere a la habilidad de una empresa para una gestión medioambiental avanzada consistente en prevenir voluntariamente sus impactos medioambientales (Sharma y Vredenburg, 1998). Así, nosotros nos apoyamos también en este paradigma y propondremos que las estrategias medioambientales de las empresas son influidas por su capacidad para la integración de los puntos de vista de los diferentes ‘*stakeholders*’ de la empresa y la percepción de sus directivos sobre la situación de su entorno competitivo. De esta forma, proponemos que este proceso tendrá como resultado una mejora en la competitividad de la empresa mediante el desarrollo de la valiosa capacidad dinámica de la gestión medioambiental proactiva que a su vez puede conducir a ventajas competitivas de carácter sostenible. Todos estos conceptos se desarrollaran a lo largo de este trabajo pero en primer lugar, en este capítulo, expondremos de manera detallada los postulados de la perspectiva de recursos y capacidades y veremos como una empresa puede llegar a alcanzar ventajas competitivas de carácter sostenible a través del desarrollo de estrategias medioambientales proactivas.

Para alcanzar dicho objetivo, el capítulo se ha esquematizado de la siguiente forma, primero se hace una revisión de los antecedentes sobre los cuales ha surgido la perspectiva de recursos y capacidades. A continuación se exponen los principales conceptos teóricos de la perspectiva y se realiza un análisis de las ventajas

competitivas desde la perspectiva de recursos y capacidades. Luego se pasa a estudiar las implicaciones estratégicas y organizativas de la perspectiva de recursos y capacidades. Seguidamente se expone la perspectiva de las capacidades dinámicas como último paso en el desarrollo de la perspectiva de recursos y capacidades intentando integrar la misma en un entorno dinámico. A continuación, exponemos el concepto de gestión medioambiental proactiva basándonos en una revisión de la literatura existente sobre el tema y analizamos como una gestión medioambiental proactiva puede actuar como una valiosa capacidad dinámica para la organización que la pone en marcha. De esta forma, veremos como una gestión medioambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables tal y como también se delimita por definición para las capacidades dinámicas. En nuestro caso, la dependencia es de las capacidades medioambientales complejas tales como las de integración de los ‘*stakeholders*’, aprendizaje organizacional, innovación continua, visión compartida e integración cross-funcional. De esta forma, a continuación, pasaremos a estudiar con mayor detenimiento estas capacidades medioambientales asociadas a las estrategias medioambientales proactivas. Y para acabar se analizan los problemas y críticas a la perspectiva de recursos y capacidades.

II.2. Antecedentes

Podemos encontrar por primera vez el término “perspectiva de recursos y capacidades” en el artículo de Wernerfelt (1984): “A resource-based view of the firm”. La gran importancia de este artículo ha sido destacada posteriormente con frecuencia, por ejemplo cuando en 1994 la revista *Strategic Management Journal* le premió como mejor artículo del año, reconociéndolo como “una manifestación temprana de una tendencia importante en el campo” (Zajac, 1995:169). La idea principal del autor consistía en reconocer a la empresa desde el lado de sus recursos en vez de considerarla atendiendo a sus productos; definiendo los recursos como “aquellos bienes (tangibles e intangibles) que están unidos de forma semipermanente a la empresa” (Wernerfelt, 1984:172). Y aunque el artículo de Wernerfelt (1984) era algo abstracto, estableció los fundamentos en los que se basaron los investigadores posteriores (Wernerfelt, 1995).

Aun así, para encontrar las bases de la perspectiva¹ de recursos y capacidades nos tenemos que remontar a autores clásicos en la literatura de gestión de empresas. Así, el propio Wernelfelt (1984) reconoce que “la idea de ver las empresas como un conjunto de recursos viene del trabajo seminal de Penrose (1959)” (Wernelfelt, 1984:171). Los planteamientos de Penrose (1959) explicaban el crecimiento de la empresa en función de la existencia de recursos indivisibles ociosos que conducían a entrar en nuevas actividades con el objeto de aprovecharlos, obligando esto a su vez a hacerse con nuevos recursos adicionales que van a ser infrautilizados de no ampliarse de nuevo la gama de actividades. Por tanto, podemos destacar a Penrose como la pionera de esta perspectiva; tras ella hubo otros autores clásicos que retomaron esta idea en sus tratados.

Así, la idea de competencia distintiva en una organización de Selznick (1957) está directamente relacionada con la perspectiva de recursos y capacidades. También, la idea de Chandler (1962) “la estructura sigue a la estrategia” y la definición de Ansoff (1965) de sinergia como “algo internamente generado por una combinación de capacidades o competencias”; así como la proposición de Andrews (1971) de “una evaluación interna de las fuerzas y debilidades, que llevan a la identificación de las competencias características”.

Luego, durante los 80, los investigadores comenzaron a delimitar conceptos que luego serían la base de la emergencia de la perspectiva de recursos y capacidades en la década de los 90, buscando relacionar como los recursos pueden aumentar la ventaja competitiva de una empresa (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999: 438). Así, aparecieron trabajos como el de Wernerfelt (1984) que empezó a reconocer a la empresa por sus recursos, o Rumelt (1984) que explicó como las empresas pueden empezar como homogéneas, pero con los mecanismos de aislamiento pueden diferenciarse y conseguir que sus recursos no sean perfectamente imitables.

¹ Algunos autores hablan ya de este enfoque como “teoría” pero todavía no hay acuerdo para considerar que se haya alcanzado el nivel de teoría; por eso, nos decantamos por el término “perspectiva”. Para una discusión más detallada ver Priem y Butler (2001a y 2001b) y Barney (2001).

Posterior al trabajo de Wernerfelt (1984), nos encontramos con otro de los autores claves de esta perspectiva: Jay B. Barney, que reconoció la importancia de los recursos en la empresa afirmando que “las empresas deberían elegir implementar estrategias que explotaran las habilidades únicas, recursos y competencias distintivas de la empresa” (Barney, 1986c: 794). En otro artículo publicado ese mismo año, analizó la cultura organizacional como recurso que puede conducir a una ventaja competitiva sostenible, utilizando para ello un modelo en el que se analizaban tres atributos que dicho recurso debía reunir para conducir a una ventaja competitiva sostenible. Así, “una empresa que tiene una cultura valiosa, rara e imperfectamente imitable disfruta de una ventaja competitiva proveniente de esa cultura” (Barney 1986c: 659). Más tarde, en 1991, Barney retomaría este modelo perfeccionándolo y estableciendo el primer desarrollo concreto de la perspectiva de recursos y capacidades.

Pero como el propio Wernerfelt reconoce “los directivos no fueron conscientes del argumento de la perspectiva de recursos y capacidades hasta 1990. Ese año la Harvard Business Review publicó un artículo (Prahalad & Hamel, 1990) que presentó muchas de las ideas con un estilo directivo convincente” (Wernerfelt, 1995: 171). Efectivamente, el carácter divulgativo de esta revista hizo que muchos directivos e incluso académicos se comenzaran a interesar en esta perspectiva, además el artículo presentaba una mayor vertiente práctica hablando de empresas tan conocidas como NEC, 3M o Canon que, según el autor, habían llevado a la práctica con éxito los fundamentos de la perspectiva de recursos y capacidades.

II.3. Planteamientos teóricos generales de la perspectiva de recursos y capacidades.

Tal y como anteriormente ya se ha señalado, la perspectiva de recursos y capacidades surge como respuesta a los planteamientos teóricos dominantes durante los años 80. El punto de partida de la perspectiva de recursos y capacidades es analizar como bajo un entorno idéntico en un sector, las empresas difieren tanto en sus planteamientos estratégicos como en sus resultados. Esta evidencia se encuentra

respaldada por investigación empírica que demuestra que las diferencias en la rentabilidad de las empresas son explicadas en mayor grado por las diferencias internas que por las características sectoriales (ver, por ejemplo, Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt², 1991).

Esta perspectiva busca explicar las fuentes de ventaja competitiva sostenible teniendo en cuenta que los recursos estratégicos están distribuidos heterogéneamente entre las empresas y que esas diferencias entre las empresas pueden permanecer en el tiempo. Partiendo de la base que “una empresa goza de ventaja competitiva sostenible cuando está implantando una estrategia que crea valor y que no está siendo implantada a su vez por otro competidor, tanto actual como potencial, y además cuando esas otras empresas no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia” (Barney, 1991:100).

Aparte de mirar en el interior de la empresa, la perspectiva de recursos y capacidades utiliza razonamientos económicos. Así, “ve los recursos y capacidades como el corazón de la posición competitiva de la empresa, sujetos a la interacción de tres fuerzas de mercado fundamentales: la demanda (¿cumple con las necesidades de los clientes? y ¿es competitivamente superior?), escasez (¿es imitable o sustituible, y es duradero?), y apropiabilidad (¿a quién pertenecen los beneficios?)” (Collis y Montgomery, 1995:121).

II.3.1. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

Podemos establecer, siguiendo a Barney, que los recursos de la empresa “incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, características de la empresa, información, conocimiento, etc. que son controladas por ella, y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991:101); aunque el mismo Barney reconoció más tarde que una

² Rumelt (1991) encontró que entre 2180 unidades de negocios, solamente el 4 por 100 de la variación del rendimiento sobre activos era atribuible a la influencia del sector; en otro estudio empírico anterior Hansen y Wernerfelt (1989) hallaron en una muestra de 60 empresas que los factores organizacionales explicaban casi el doble más de varianza en las tasas de beneficio que los factores económicos.

definición más simple sería más útil, aclarando que los “recursos son los activos tangibles e intangibles que una empresa usa para elegir e implementar sus estrategias” (Barney, 2001: 54).

De estas definiciones sigue que los recursos pueden diferenciarse en tangibles (mano de obra, recursos físicos, tecnología, recursos financieros, etc.) o intangibles (reputación de la organización, imagen, conocimientos de sus empleados, etc.).

Los **recursos tangibles** son los más fáciles de detectar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con todo, la contabilidad puede ocultar información estratégica y a veces infravalorar los activos. La valoración por costes históricos puede facilitar escasa información del valor de mercado de un activo. Así, aunque el balance proporciona un punto de partida, es importante ir más allá de la información contable y considerar los factores estratégicos pertinentes para evaluar el potencial de recursos capaces de crear una ventaja competitiva (Grant, 1992).

Según Grant (1991:119) una valoración estratégica de los recursos tangibles está relacionada con al menos dos preguntas clave:

1. ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de recursos financieros, inventarios y activos fijos? Contestar a esta pregunta puede suponer utilizar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad.
2. ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables? Así, las ganancias de transferir los activos existentes a un uso más productivo pueden ser substanciosas.

Por otra parte, entre los **activos intangibles** podemos distinguir tres grandes tipos (Grant, 1992:120):

- Los aspectos intangibles de los *recursos humanos*, donde se incluyen no sólo los conocimientos, entrenamiento y experiencia de aquellos, sino también su capacidad de adaptación y lealtad hacia la empresa.
- Los aspectos intangibles de los *recursos tecnológicos*, que comprenden las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, etc.
- La *reputación* que la empresa tiene entre los grupos externos, como clientes y proveedores. En ella se incluye la red de relaciones que mantenga con unos y otros, así como su imagen corporativa.

Estos activos invisibles son a menudo la única fuente real de ventaja competitiva que se puede mantener en el tiempo (Itami, 1987). Pese a las ventajas que pueden proporcionar suelen estar desatendidos; tal vez por las dificultades que entraña su identificación y cuantificación (Fernández, 1993:179). Debemos recordar cómo, en la mayoría de los casos, la única evaluación aproximada de los intangibles aparece sólo una vez que la empresa es vendida, en el fondo de comercio; entretanto, activos realmente valiosos, como la imagen de marca, no suelen ser registrados (Fernández, 1993:180).

La perspectiva de recursos y capacidades da gran importancia al estudio de los intangibles por ser los recursos con mayor potencial para contribuir a una ventaja competitiva sostenible. De esta forma, desde la óptica de la perspectiva de recursos y capacidades se ha estudiado como los recursos humanos (ej. Barney y Wright, 1998; Colbert, 2004; Delaney y Huselid, 1996; Fey et al., 2000; Hitt et al., 2001; Khatri, 2000; Lado y Wilson, 1994; Richard, 2000), tecnológicos (ej. Irwin et al., 1998; Li y Ye, 1999; Stuart y Podolny, 1996) y reputación de la empresa (ej. Lorenzoni y

Lipparini, 1999; Rao, 1994) contribuyen a crear ventajas competitivas sostenibles para la empresa. No en vano son los recursos más difíciles de imitar, ya que incluso llegan a ser difíciles de detectar por parte de la empresa. Además, en muchos casos presentan una gran ambigüedad causal, es decir que el vínculo entre estos recursos y la ventaja competitiva sostenible no es entendido, o es entendido sólo de manera imperfecta.

A pesar de esta ambigüedad causal que suelen presentar los intangibles Hall (1992) propone que para comprender el papel de los recursos intangibles en un negocio podemos analizar la ventaja competitiva observada en el mercado, las capacidades diferenciales que producen esa ventaja y por último los recursos intangibles que actúan como fuente. “Cuando la esencia del negocio ha sido identificada de esta forma entonces la responsabilidad clara de la dirección ha de ser preocuparse por la explotación, desarrollo y protección de los recursos intangibles esenciales” (Grant, 1992:143).

Pero los recursos normalmente no son productivos por sí mismos. Las tareas productivas requieren cooperación de grupos de recursos. Así, "las **capacidades** de una empresa son lo que ésta puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando juntos” (Grant, 1991:120). Por tanto se puede afirmar que mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, las capacidades son el origen principal de su ventaja competitiva.

No siempre resulta fácil distinguir entre recursos y capacidades, por lo que muchos autores prefieren hablar de recursos en general para referirse a ambos conceptos (Navas y Guerras, 1998: 186). Para dejar clara esta distinción entre recursos y capacidades podemos ver dos de las características claves que los diferencian. Primero, una capacidad es específica a la empresa ya que esta se encuentra integrada en la organización y sus procesos, mientras un recurso no suele alcanzar un nivel de integración tan alto. Además, debido a su integración, la propiedad de una capacidad no puede ser fácilmente transferida de una organización a otra sin transferir la propiedad de la organización en conjunto, o alguna subunidad

pertenciente a la organización. Como Teece, Pisano y Shuen (1997: 518) sostienen, “lo que es distintivo no puede ser comprado y vendido a no ser que se compre la propia empresa, o una o más de sus subunidades” y por tanto las capacidades no pueden ser fácilmente compradas, deben ser construidas. Si la organización se disolviese completamente, sus capacidades también desaparecerían, pero sus recursos podrían continuar en las manos de un nuevo propietario. La segunda característica que distingue las capacidades de los recursos es que el principal fin de una capacidad es mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee (Makadok, 2001: 388-389).

En cualquier caso, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas rutinas organizativas (Navas y Guerras, 1998:187). Este concepto viene de la teoría evolucionista de Nelson y Winter (1982) en la que se caracteriza a las rutinas organizativas como pautas regulares y predecibles de actuación mediante las cuales se determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben llevarse a cabo. Así, éste sería el mecanismo por el cual se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas. Para conseguir la integración de recursos, habilidades y conocimientos, la dirección de la empresa puede recurrir a mecanismos formales de coordinación tales como normalización de tareas, manuales de organización, directivos integradores, etc. Sin embargo, estos mecanismos no suelen ser suficientes para conseguir la necesaria integración. El eslabón que permite ir creando esta jerarquía a partir de la integración de recursos y capacidades específicos está constituido adicionalmente por mecanismos informales que permiten la internalización de las rutinas en los planteamientos cotidianos de la organización y sus empleados, convirtiéndolas así en capacidades.

Por otra parte, en la literatura de la perspectiva de recursos y capacidades se ha venido hablando de “capacidad” y “competencia” indistintamente. Prahalad y Hamel (1990) hablaban de “competencias nucleares” (*core competences*) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y

para su estrategia de aquellas otras que son más periféricas. Las competencias nucleares, argumentan Prahalad y Hamel, son las que:

1. proporcionan acceso potencial a una amplia variedad de mercados,
2. realizan una contribución significativa a las ventajas del producto final percibidas por el cliente, y
3. son difíciles de imitar por los competidores, y será difícil si es una compleja armonización de tecnologías y destrezas de producción.

Estos autores adoptan en su trabajo un enfoque orientado a la aplicación práctica de esta perspectiva en la empresa. Así, en forma de metáfora comparan las competencias nucleares de la empresa con las raíces de un árbol del que florecen los productos, dichos autores ponen el énfasis en la capacidad de coordinar los distintos conocimientos de producción e integrar múltiples flujos tecnológicos y señalan que “a la larga, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, las competencias nucleares que engendren productos absolutamente innovadores” (Prahalad y Hamel, 1990: 81). Esta distinción que hacían Prahalad y Hamel está llevando a que progresivamente se vaya consolidando el denominar competencias a la capacidad o conjunto de capacidades de la empresa con mayor potencial de generar ventaja competitiva y competencias nucleares a aquellas que son claves en la estrategia competitiva de la empresa (ej. Marcus y Geffen, 1998).

II.3.2. Análisis de las ventajas competitivas desde la perspectiva de recursos y capacidades.

La perspectiva de recursos y capacidades explica las fuentes de ventaja competitiva construyendo un modelo teórico que empieza con dos asunciones principales (Barney, 1991:101):

1. Las empresas en una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan.
2. Los recursos pueden no ser perfectamente transferibles entre las empresas, y así, la heterogeneidad puede ser duradera.

Pero está claro que no todos los recursos en una empresa tienen el potencial para generar ventajas competitivas sostenibles. Según el modelo propuesto por Barney (1991) para tener dicho potencial el recurso debe reunir cuatro atributos:

(a) Debe ser **valioso**, en el sentido que explota las oportunidades y neutraliza las amenazas del entorno. Este análisis del valor de un recurso es un punto de unión de la perspectiva de recursos y capacidades con los modelos de análisis del entorno de la empresa ya que “vincula el análisis de los recursos y capacidades internas con el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno. Así, los modelos desarrollados por Porter y sus colegas pueden usarse para aislar amenazas y oportunidades potenciales que los recursos que la empresa controla pueden explotar o neutralizar” (Barney, 1995:52).

Además, el valor de los recursos debe de ser evaluado constantemente ya que, aunque los recursos de la empresa puedan haber añadido valor en el pasado, los cambios en los gustos de los consumidores, la estructura de la industria o la tecnología pueden hacer que pierdan valor en el futuro.

(b) Debe ser **raro** entre la competencia actual y potencial de la empresa, ya que, si un recurso concreto es controlado por numerosas empresas competidoras, entonces es poco probable que el recurso llegue a ser fuente de ventaja competitiva

para ninguno de ellos. Esto no significa que recursos valiosos pero comunes no sean importantes. Al contrario, tales recursos pueden ser imprescindibles para ayudar a asegurar la supervivencia de la empresa cuando se explotan para crear paridad competitiva en un sector, pero no generarían ventaja competitiva (Barney, 1991:107).

(c) Debe ser **imperfectamente imitable**. Una empresa que posee recursos valiosos y raros puede alcanzar, al menos, una ventaja competitiva temporal. Si, además, las empresas competidoras se enfrentan a una dificultad para imitar esos recursos, entonces las empresas que se encuentren en esa posición favorable podrán obtener una ventaja competitiva sostenible. Hay numerosas razones por las que algunos de estos atributos internos de las empresas pueden ser costosos o imposibles de imitar, la mayoría de las cuales pueden agruparse en tres categorías:

1. Condiciones históricas únicas. Las empresas son entes intrínsecamente históricos y sociales, y su habilidad para adquirir y explotar algunos recursos depende de su lugar en el tiempo y el espacio. Una vez que este momento particular del tiempo en la historia pasa, las empresas que no obtuvieron esos recursos dependientes del espacio y tiempo no podrán obtenerlos ya, y así estos recursos son imperfectamente imitables.
2. Ambigüedad causal. Ésta existe cuando el vínculo entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva sostenible no es entendido, o es entendido sólo de manera imperfecta. Cuando ocurre esto, es difícil para las empresas que están intentando copiar las estrategias de una empresa con éxito a través de la imitación de sus recursos saber qué recursos deberían imitar.
3. Complejidad social. Una última razón que hace que los recursos puedan ser imperfectamente imitables es que pueden ser consecuencia de un fenómeno social muy complejo, que va más allá de la decisión o preferencia de una persona particular. Como ejemplos de este tipo de recursos tenemos las relaciones interpersonales entre los directivos de una empresa, la cultura de la empresa (Barney, 1986c) o la reputación de la empresa entre los proveedores.

(d) No debe de haber **ningún otro sustituto** estratégicamente equivalente, que sea valioso, raro y no imitable. Dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando pueden ser explotados de manera separada para implementar las mismas estrategias. Esto sugiere que si hay recursos estratégicamente equivalentes otras empresas competidoras podrían implementar las mismas estrategias pero de forma diferente, usando diferentes recursos, lo que amenazaría la sostenibilidad de una ventaja competitiva.

Además de este modelo propuesto por Barney (1991) otros autores han propuesto modelos similares que remarcan las mismas ideas anteriormente expuestas pero utilizando diferente nomenclatura (ver tabla II.1) para los atributos que deben reunir los recursos para poder generar ventajas competitivas. Así Grant propone “cuatro características de los recursos y capacidades que determinan el sostenimiento de la ventaja competitiva: durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad” (Grant, 1991:124). También en su modelo alternativo Peteraf (1993) enumera cuatro condiciones que deben cumplirse simultáneamente para que emerja una ventaja competitiva sostenible: 1) Existencia de recursos heterogéneos, 2) Límites ex-post a la competencia (donde se incluyen la imperfecta imitabilidad e imperfecta sustituibilidad propuestas por Barney) 3) Movilidad imperfecta de los recursos y 4) Límites ex-ante a la competencia. El modelo de Amit y Schoemaker (1993) intenta integrar la teoría de recursos y capacidades con el análisis industrial. Así, ellos llaman activos estratégicos a los recursos que otorgan ventaja competitiva a la empresa y proponen como requisito para que un recurso sea activo estratégico que se solape con los factores estratégicos de la industria; siendo estos los recursos y capacidades que sujetos a fallos del mercado han llegado a ser los principales determinantes de los resultados económicos en una industria determinada, en un momento dado.

Tabla II.1 Requisitos de los activos estratégicos.

Barney (1986a,1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)	Amit y Schoemaker (1993)
<ul style="list-style-type: none"> • Valiosos • Escasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Durables • Escasos
No imitables: <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la historia • Ambigüedad causal • Complejidad social No sustituibles	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia imperfecta • Replicabilidad imperfecta 	Límites ex post a la competencia: <ul style="list-style-type: none"> • No imitables • No sustituibles 	<ul style="list-style-type: none"> • No imitables • No sustituibles
	Transferibilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilidad geográfica • Información imperfecta • Recursos específicos • Inmovilidad de las capacidades Apropiabilidad	Límites ex ante a la competencia Movilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos imperfectamente móviles • Rentas compartidas 	<ul style="list-style-type: none"> • No comercializables • Complementarios (específicos) • Apropiabilidad
			Solapamiento con factores estratégicos de la industria

Fuente: Camisón (1999)

II.3.3. Implicaciones estratégicas de la perspectiva de recursos y capacidades.

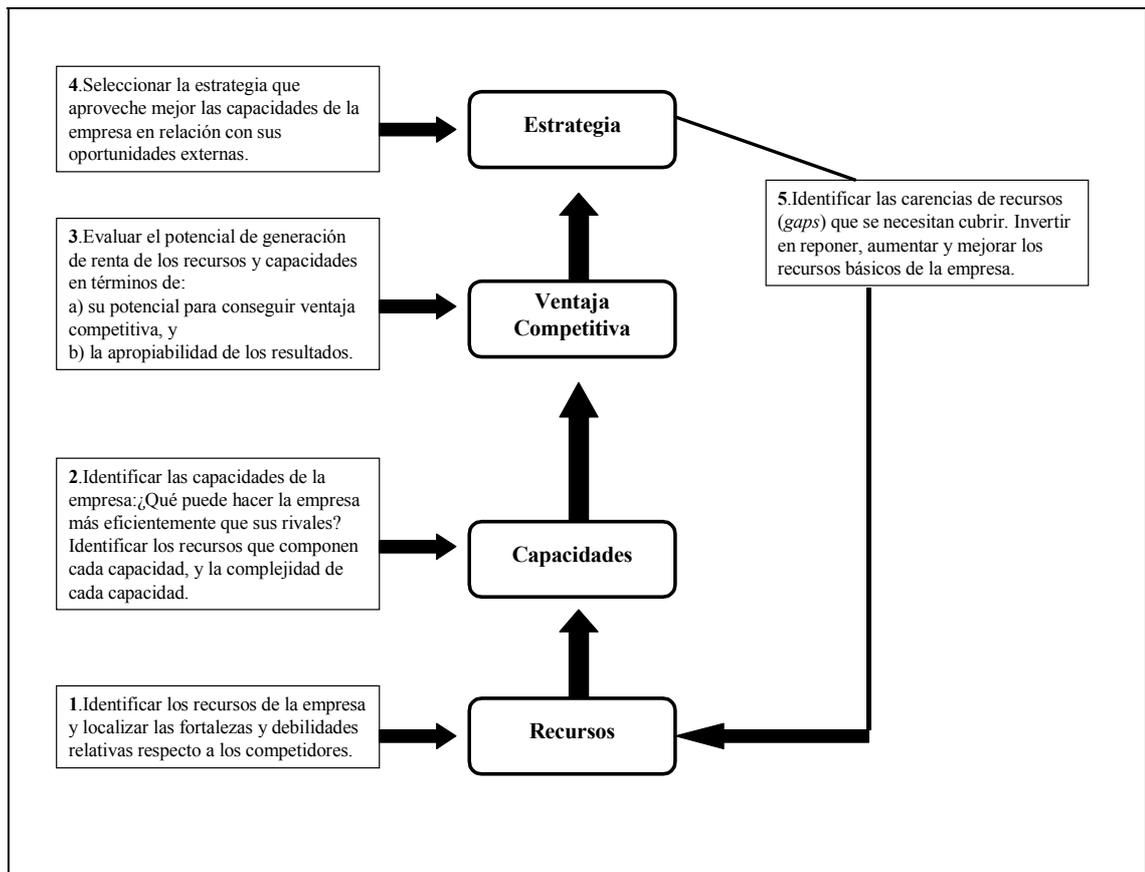
Hoy en día, las empresas se enfrentan a entornos mucho más turbulentos donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de los clientes está cambiando y las tecnologías están continuamente en evolución. En este tipo de entornos, cada vez más comunes, “una orientación externa no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el entorno externo presenta un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la empresa pueden ser unas bases mucho más estables sobre las cuales definir la identidad de la misma” (Grant, 1991:116). En general, cuanto mayor sea la importancia del cambio

en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en sus recursos y capacidades internas, en lugar de hacerlo en el mercado.

Como el propio Grant (1991) admite, se puede ir más lejos y afirmar que los recursos constituyen la base de la rentabilidad corporativa. Así, por ejemplo, una mirada más cercana a los beneficios de un monopolio y al poder de mercado sobre el que se sustenta indica que también tienen su origen en los recursos de las empresas. Las barreras de entrada, por ejemplo, tienen su fundamento en economías de escala, patentes, economías de experiencia, conocimiento de marcas o algún otro recurso que las empresas del sector poseen, pero que los nuevos entrantes sólo pueden adquirir lentamente o con un coste desproporcionado.

De este modo podemos realizar una aproximación a la formulación estratégica basada en los recursos. Lo esencial es que la empresa debería conocerse a sí misma, en el sentido de una profunda y completa comprensión de sus propios recursos y capacidades. Para ello, presentamos a continuación, en la figura II.1, el esquema propuesto por Grant (1991:115) donde se numeran cinco pasos a seguir en una formulación estratégica basada en los recursos.

Figura II.1: Formulación estratégica basada en los recursos.



Fuente: Grant (1991:115)

Anteriormente ya hemos hablado de los primeros pasos del análisis que propone Grant, es decir, identificar recursos y capacidades y diferenciar aquellos que tienen el potencial para generar ventajas competitivas sostenibles (aplicando el modelo VRIO³ propuesto por Barney). Así, después vendría la formulación estratégica, la esencia de ésta es diseñar una estrategia que haga el uso más efectivo de esos recursos y capacidades esenciales (Grant, 1991:129). Así, por ejemplo, diseñar la estrategia basándose en los recursos importantes para la empresa puede implicar que la empresa limite su foco estratégico a aquellas actividades donde la empresa posee una ventaja competitiva clara (Wernerfelt y Montgomery, 1988). Paralelamente se deben identificar los “gaps” de recursos que se necesitan cubrir dirigiéndose el análisis a conocer qué tipo de estrategia se debe desarrollar para

acceder a dichos recursos o si por el contrario se dispone de la capacidad para desarrollar dichos recursos internamente en el tiempo necesario para ser competitivo. Esta lógica destaca la importancia que para la estrategia de la empresa tiene no sólo explotar los recursos actuales, sino analizar cuáles son los recursos y capacidades que no se poseen y que son necesarias para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro. Este tipo de análisis debe servir de guía para dirigir las inversiones encaminadas a obtener recursos y capacidades del futuro. En este sentido, la perspectiva de recursos y capacidades puede usarse como apoyo teórico a los procesos de ‘*benchmarking*’ utilizados por numerosas empresas (Fuld, 1995; Bisp, Sorenson y Grunert, 1998)

Así, la formulación estratégica basada en los recursos y capacidades de la empresa implica que la empresa debe tener claro su foco estratégico, es decir, aquellas actividades donde la empresa posee una ventaja competitiva clara. Este planteamiento resulta especialmente valioso como guía en estrategias de diversificación. A la hora de enfrentar este tipo de estrategias podemos afirmar siguiendo a Mahoney y Pandian (1992) que la perspectiva de recursos y capacidades resulta bastante clarificadora en las siguientes cuatro áreas: Primero, la perspectiva de recursos y capacidades tiene en cuenta los límites del crecimiento diversificado (vía desarrollo interno, fusiones y adquisiciones). Segundo, la perspectiva de recursos y capacidades considera importantes motivaciones para la diversificación. Tercero, la perspectiva de recursos y capacidades proporciona una perspectiva teórica para predecir la dirección de la diversificación. Y cuarto, la perspectiva de recursos y capacidades proporciona una teoría racional para predecir desempeños superiores en ciertos tipos de diversificación relacionada.

En general, el planteamiento actual de la diversificación, tiene un sustrato muy próximo al de la perspectiva de los recursos. Así, toda una línea de investigación ha confirmado la relación entre los resultados económico-financieros y las estrategias de diversificación relacionada, lo que entronca directamente con la

³ Frecuentemente se cita al modelo propuesto por Barney (1991) como VRIO, iniciales que hacen referencia a los cuatro atributos que debe reunir un recurso para poder generar ventaja competitiva sostenible: ser valioso, raro, inimitable y organizacionalmente complejo.

explotación con éxito de recursos y capacidades (Barney, 1988; Chang, 1995; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Palepu, 1985; Pettus, 2001; Rumelt, 1982; Wernerfelt y Montgomery, 1988). De esta forma, el valor a largo plazo de la diversificación relacionada no se encuentra tanto en la explotación de economías de escala (donde el beneficio es a corto plazo principalmente) como en la expansión de los activos estratégicos de la empresa (Markides y Williamson, 1994: 150). Así, Wernerfelt y Montgomery (1988) razonan como un recurso perderá más valor si se transfiere a mercados que no son similares a aquellos donde fue originado. En su estudio, mostraron como las empresas que llevaban a cabo una diversificación más relacionada obtenían rentas mayores que aquellas con una diversificación más amplia. Estos resultados apoyan las hipótesis de la perspectiva de recursos y capacidades que afirman que las empresas que diversifican hacia actividades en las que tienen ventajas semejantes es probable que obtengan mayores beneficios (Penrose, 1959).

Básicamente, los recursos de la empresa son los que limitan la elección de los mercados en los que se puede entrar, y los niveles de beneficios que se pueden esperar (Wernerfelt, 1989). Debemos recordar el papel que ya Penrose (1959) asignaba a los recursos indivisibles en el proceso de crecimiento de la empresa. La posesión de recursos ociosos conduce a entrar en nuevas actividades con el objeto de aprovecharlos, y esto obliga a hacerse con nuevos recursos adicionales que van a ser infrautilizados de no ampliar de nuevo la gama de actividades. Sin embargo, la existencia de un recurso sobrante no lleva a la empresa a crecer irremisiblemente, puesto que podría venderlo; solo cuando haya elevados costes de transacción, será justificado que la empresa lo explote de forma directa (Fernández, 1993). El análisis del grado de especialización y escasez de un recurso también proporciona información válida sobre la amplitud de la diversificación y sus efectos sobre los resultados (Montgomery y Wernerfelt, 1988; Wernerfelt y Montgomery, 1988). En efecto, si de lo que se dispone es de un recurso no demasiado específico, se podrá extender mucho al ámbito de la diversificación, pero esto no proporcionará rentas elevadas; es el caso típico de la diversificación no relacionada, donde sólo se comparte financiación y una dirección comunes, cuyos resultados son, por lo general,

peores que los de la diversificación relacionada. Por el contrario, la explotación de un recurso especializado genera rentas más elevadas mediante la formación de una cartera de negocios estrechamente conectados por el dominio de unos conocimientos tecnológicos o comerciales (Fernández, 1993).

Más recientemente, Chang (1995) aplicó la perspectiva de recursos y capacidades al estudio de la diversificación. Así, propone que los directivos de las empresas no pueden predecir con seguridad el éxito de la diversificación de la empresa a nuevas áreas. De esta forma, la creación de una nueva línea de negocio puede representarse como un proceso secuencial en el que la exploración inicial es seguida por la información sobre el desempeño obtenido y el grado de correspondencia entre los factores claves de éxito en esa nueva línea y las capacidades de la empresa. El resultado es la expansión o la salida, dependiendo de que la empresa logre desarrollar las capacidades necesarias para construir y mantener la ventaja competitiva en la nueva línea de negocio. Por lo tanto, cuando una empresa entra en un negocio nuevo, empieza con pequeñas inversiones en un área más o menos relacionada con su negocio fundamental. Luego se mueve a otra área menos relacionada y la escala de la inversión crece a lo largo del tiempo. La lógica para tomar esta aproximación secuencial de diversificación es aprender primero con las pequeñas inversiones en áreas relacionadas para reducir el riesgo de fallo.

Igualmente, Bogner, Thomas y McGee (1996) mostraron que, después de una entrada inicial en una nueva área, una empresa puede proceder a construir capacidades para moverse secuencialmente en segmentos más atractivos de un sector. Así, el proceso de creación de ventaja competitiva en nuevos mercados depende de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa (Bogner y Thomas, 1994; Pahalad y Hamel, 1990; Tallman, 1991).

Más concretamente Prahalad y Hamel (1990) proponen a la alta dirección dedicar una cantidad significativa de su tiempo a desarrollar una arquitectura estratégica empresarial que establezca los objetivos para la creación de competencias. “Una arquitectura estratégica es un mapa de carreteras del futuro que

identifica cuáles son las competencias nucleares que hay que crear y las tecnologías que las integran” (Prahalad y Hamel, 1990:89). Así, la arquitectura estratégica no es una previsión de productos específicos ni de tecnologías específicas, sino un amplio cuadro de conexiones en evolución entre las necesidades de funcionalidad de los clientes, las tecnologías potenciales y las competencias nucleares. Además, la arquitectura estratégica proporciona una lógica para la diversificación de productos y mercados, proporciona un patrón para las decisiones de asignación de recursos por la alta dirección, ayuda a los directivos de nivel inferior a comprender la lógica de las prioridades de asignación de recursos y disciplina a la alta dirección para mantener la coherencia (Prahalad y Hamel, 1990). De esta forma, Prahalad y Hamel (1990) proponen ver a los grupos diversificados como una cartera de competencias tecnológicas y profesionales más que como una cartera de productos y empresas. Y así, presentan un concepto de organización contrapuesto al de unidad estratégica empresarial, el de competencia nuclear (ver tabla II.2).

Tabla II.2

Dos conceptos de empresa: unidad estratégica empresarial o competencia nuclear.

	Unidad estratégica empresarial	Competencia nuclear
Base para la competencia	Competitividad de los productos actuales.	Lucha entre las empresas para crear competencias.
Estructura de la casa matriz	Cartera de negocios afines desde el punto de vista de los mercados de productos.	Cartera de competencias, productos esenciales y negocios.
Posición de la unidad empresarial	La autonomía es sacrosanta; la unidad estratégica empresarial “posee” todos los recursos distintos del dinero.	La unidad estratégica empresarial es un depósito empresarial de competencias nucleares.
Asignación de recursos	Los negocios separados son la unidad de análisis; el capital se asigna negocio por negocio.	Los negocios y competencias son la unidad de análisis; la alta dirección asigna capital y talento.
Valor añadido de la alta dirección	Optimización del rendimiento de la casa matriz a través de opciones de asignación de capital entre los distintos negocios.	Enunciación de la arquitectura estratégica y creación de competencias para asegurar el futuro.

Fuente: Prahalad y Hamel (1990:86)

Así mismo, Collis y Montgomery (1995) proponen la creación de un puesto responsable de las capacidades (competencias) nucleares ya que los recursos corporativos valiosos son frecuentemente supradivisionales, y, a menos que alguien este dirigiéndolos las divisiones invertirán por debajo de lo necesario en ellos o ni siquiera se preocuparán.

Grant (1996) por su parte, afirma que si la empresa quiere tener éxito en la creación y desarrollo de capacidades debe haber una correspondencia entre la construcción de estas capacidades y la estructura de autoridad, comunicación y toma de decisiones de la empresa, ya sea formal o informal. Así, Clark y Fujimoto (1991) comprueban que en la industria automovilística, la capacidad en el desarrollo de nuevos productos requiere de directivos de producción con una influencia considerable y con autoridad en la toma de decisiones.

En resumen, en este epígrafe hemos tratado una de las ideas fundamentales de la perspectiva de recursos y capacidades, es decir, que una empresa debe mejorar continuamente sus recursos y capacidades para aprovecharse de las condiciones cambiantes (Barney, 1991; Kraatz y Zajac, 2001; Powell, 1992). El crecimiento óptimo implica el equilibrio entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades (Chatterjee y Wernerfelt, 1989; Ghemawat y Costa, 1993; Hansen y Wernerfelt, 1989; Itami y Numagami, 1992). Así, una empresa debería ser capaz de desarrollar nuevos recursos y capacidades a partir de los que ya tiene si quiere alcanzar un crecimiento sostenido. De esta forma, la empresa una vez que ha conseguido una base sólida de recursos y capacidades debería desarrollarlos y renovarlos para responder a los cambios en el entorno (Galunic y Eisenhardt, 2001; Henderson, 1994; Iansiti y Clark, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Este planteamiento nos lleva directamente a la perspectiva de las capacidades dinámicas que trataremos a continuación.

II.4. Perspectiva de las capacidades dinámicas

II.4.1 Capacidades dinámicas.

El riesgo que una empresa puede correr al descubrir cuáles son sus recursos y capacidades claves es comprometerse en exceso con esa base, dificultando la adquisición e incorporación de nuevos recursos o capacidades o incluso no dando los pasos necesarios para que su aportación se mantenga en el futuro. Cambios en las circunstancias externas o en la tecnología pueden hacer que las competencias de la empresa se queden obsoletas o, como mínimo, pueden invitar al rápido desarrollo de nuevos recursos (Tushman y Anderson, 1986). Bajo estas circunstancias las competencias nucleares (*'core competences'*) pueden convertirse en rigideces nucleares (*'core rigidities'*) (Leonard-Barton, 1992).

Así, la introducción de las capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos y capacidades viene a explicar “cómo y por qué algunas empresas consiguen alcanzar la ventaja competitiva bajo contextos de cambio rápido” (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 509). “En este tipo de mercados, donde el panorama competitivo es cambiante, las capacidades dinámicas mediante las cuales los directivos ‘integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes’ (Teece, Pisano y Shuen, 1997:516) son la fuente de la ventaja competitiva sostenible” (Eisenhardt y Martin, 2000:1106).

De esta forma, podemos definir capacidades dinámicas como: “los procesos de la empresa que usan recursos (específicamente procesos que integran, reconfiguran, aumentan y liberan recursos) para afrontar e incluso crear cambios en el mercado. Las capacidades dinámicas son así las 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” (Eisenhardt y Martin, 2000:1107).

Eisenhardt y Martin (2000) van más allá, expandiendo esta visión de las rutinas, al diferenciar dos escenarios que presentan diferentes patrones de

capacidades dinámicas. Así, “el patrón de las capacidades dinámicas efectivas depende del dinamismo del mercado. En particular las capacidades dinámicas varían en su dependencia del conocimiento existente” (Eisenhardt y Martin, 2000:1110). Así, están los mercados moderadamente dinámicos, aquellos en los que el cambio ocurre frecuentemente, pero en trayectorias aproximadamente predecibles y lineales. En este tipo de mercados, las capacidades dinámicas efectivas son rutinas detalladas y analíticas que dependen fuertemente del conocimiento existente. Por el contrario, cuando los mercados son muy dinámicos el cambio deviene no lineal y es menos predecible. En esos mercados, las capacidades dinámicas dependen mucho más de la creación rápida de nuevo conocimiento adaptado a la situación (Eisenhardt y Martín, 2000:1111).

Así, los efectos del dinamismo del mercado en las capacidades dinámicas presentan diversas implicaciones. Una es que la sostenibilidad de las capacidades varía con el dinamismo del mercado. En mercados moderadamente dinámicos, las capacidades dinámicas responden a la concepción tradicional de rutinas en el sentido planteado por Nelson y Winter (1982), y las capacidades dinámicas son así procesos complicados, predecibles y analíticos con ejecución lineal, evolución lenta en el tiempo y que dependen bastante en el conocimiento existente. De esta forma, al ganar experiencia los directivos con esas rutinas, los procesos se van simplificando siendo más fáciles de sostener e incluso inerciales (Eisenhardt y Martin, 2000:1113).

Por el contrario, en mercados más dinámicos o de alta velocidad “donde las condiciones tecnológicas y competitivas y la regulación están sujetas al cambio rápido, persistir en las mismas rutinas operacionales pronto se convierte en una práctica arriesgada, se necesitan esfuerzos sistemáticos de cambio para adecuarse al entorno cambiante” (Zollo y Winter, 2002:341) y las capacidades dinámicas toman una así una forma diferente. Son procesos simples (no complicados), experimentales (no analíticos) e iterativos (no lineales) que dependen de la creación de conocimiento específico a la situación (Eisenhardt y Martin, 2000:1113). En este tipo de mercados las capacidades dinámicas son más difícilmente sostenibles.

Una segunda implicación es que el tipo de ambigüedad causal de las capacidades dinámicas varía con el dinamismo del mercado. En un mercado moderadamente dinámico, las capacidades dinámicas presentan ambigüedad causal porque son complicadas y difíciles de observar. Por el contrario, en mercados de alta velocidad, las capacidades dinámicas presentan ambigüedad causal porque son simples (Eisenhardt y Martin, 2000). Como vemos, Eisenhardt y Martin hacen hincapié en los efectos moderadores que el entorno puede tener en el camino que la empresa ha seguido hasta desarrollar una determinada capacidad.

Pero aunque las capacidades dinámicas son procesos únicos e idiosincrásicos que surgen de la trayectoria histórica que haya seguido la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997), Eisenhardt y Martin (2000) observan que estas capacidades muestran similitudes entre diferentes empresas (lo que se viene llamando '*best practices*'). Estas similitudes surgen porque hay maneras más y menos efectivas de llevar a cabo ciertas actividades. La existencia de características comunes entre capacidades dinámicas no implica, sin embargo, que cualquier capacidad dinámica sea exactamente igual entre las empresas.

Estas similitudes de las capacidades dinámicas entre las empresas se pueden traducir en diferentes implicaciones. Primero, implican equifinalidad. Lo que quiere decir que los directivos de las empresas que desarrollan capacidades dinámicas, como creación de conocimiento o procesos de alianzas, muy probablemente empezarán el desarrollo de esa capacidad desde diferentes puntos de partida, y tomarán caminos propios. Así, el que acaben con capacidades similares en sus atributos claves implica la existencia de caminos múltiples (equifinalidad) para una misma capacidad dinámica (Eisenhardt y Martin, 2000: 1109).

Segundo, las similitudes en las características claves de las capacidades dinámicas implican que esas rutinas son más sustituibles y fungibles entre diferentes contextos de lo que la actual teoría sugiere. Y por último, las similitudes implican que las capacidades dinámicas por si solas probablemente no serán fuentes de ventaja competitiva sostenible ya que no cumplen la condición de heterogeneidad de la

perspectiva de recursos y capacidades. Sin embargo, Eisenhardt y Martin (2000:1117) proponen usar las capacidades dinámicas antes, más astutamente, o más fortuitamente que la competencia para crear configuraciones de recursos que tengan esa ventaja. Por tanto, la ventaja competitiva a largo plazo reside en la configuración de recursos que los directivos crean usando las capacidades dinámicas, no en las capacidades dinámicas por sí solas. Así lo demuestra en su estudio Zott (2003) al encontrar que, incluso si las capacidades dinámicas presentan equifinalidad entre empresas, pueden surgir importantes diferencias en el desempeño si la temporización (*'timing'*) de la reorganización de los recursos difiere entre las empresas. Estas diferencias no son sostenibles en el largo plazo, cuando las opciones de las empresas homogéneas van coincidiendo a la larga. Sin embargo, la presencia de costes asociados con la imitación y la reorganización experimental de los recursos en conjunción con una temporización diferente puede conducir a la emergencia de diferencias en el desempeño más sostenibles, incluso entre empresas homogéneas.

Así, Zott (2003), para explicar la diferencia en el desempeño entre las empresas, identifica tres características del proceso de reorganización de los recursos a través de las capacidades dinámicas: (1) la temporización (*'timing'*) de la reorganización de los recursos para llevar a cabo el cambio adaptativo a través de la imitación y experimentación, (2) el coste y (3) el aprendizaje de esa reorganización de los recursos. En un determinado periodo, cada empresa varia (a través de la imitación y/o la experimentación), selecciona (identifica una alternativa preferente para el cambio organizacional) y retiene (implementa la nueva configuración de los recursos) una determinada configuración de los recursos. De esta forma, la temporización de la reorganización de los recursos se refiere a la fase de retención, su coste está relacionado con la fase de variación y el aprendizaje de esa reorganización de recursos se refiere a la fase de selección.

Hay una evidencia creciente de que el desempeño de la empresa se ve afectado por las capacidades dinámicas (Griffith y Harvey, 2001; Helfat, 1997, 2000; Henderson y Cockburn, 1994; Iansiti y Clark, 1994; Kale, 1999; Rindova y Kotha, 2001). Por ejemplo, Henderson y Cockburn (1994) confirmaron que el desarrollo de

capacidades dinámicas en el sector farmacéutico está positivamente asociado con la productividad en investigación, medida por las patentes conseguidas. Iansiti y Clark (1994) investigaron la “capacidad de integración” en los sectores del automóvil e informática y encontraron amplio soporte empírico para la hipótesis de que la capacidad de una empresa para la integración del conocimiento en el desarrollo de un producto está correlacionada positivamente con un desempeño positivo y con mejoras en el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo. Kale (1999) describió como la articulación y codificación del conocimiento, importantes antecedentes de la capacidad dinámica como veremos en el siguiente apartado, ayudan a explicar los altos porcentajes de éxito en los acuerdos de colaboración entre empresas en diferentes sectores.

II.4.2 Desarrollo de las capacidades dinámicas.

Básicamente, según lo que hemos visto en el apartado anterior, podemos caracterizar a las capacidades dinámicas como rutinas complejas que surgen de procesos dependientes de condiciones históricas únicas de cada empresa (Helfat y Peteraf, 2003; Nelson y Winter, 1982; Teece et al., 1997; Zollo y Winter, 2002). De esta forma, en la evolución de las capacidades dinámicas es muy importante el camino que la empresa ha seguido hasta desarrollar una determinada capacidad, así, las “inversiones previas de una empresa y su repertorio de rutinas (su ‘historia’) restringen su comportamiento futuro” (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 522-523). Es lo que se denomina ‘*path dependence*’ (dependencia del camino). Esta dependencia del camino que la empresa haya seguido es descrita con mayor precisión en términos de mecanismos de aprendizaje, ya que, aunque las condiciones históricas únicas de cada empresa engloban muchos y muy variados acontecimientos, son principalmente los mecanismos de aprendizaje de la empresa los que la llevan a desarrollar una determinada capacidad dinámica. Así, estos mecanismos de aprendizaje guían la evolución de las capacidades dinámicas, las cuales a su vez como ya hemos dicho guían la evolución de la configuración de los recursos que por último nos conducirá a la ventaja competitiva.

Podemos distinguir, siguiendo a Zollo y Winter (2002), tres mecanismos de aprendizaje que guían el desarrollo de las capacidades dinámicas:

- **La acumulación de experiencia.** Las capacidades deben ser desarrolladas mediante el aprendizaje. Así, “las rutinas reflejan la sabiduría de la experiencia ya que son el resultado del aprendizaje mediante prueba y error y la selección y retención de comportamientos pasados” (Gavetti y Levinthal, 2000:113). Este punto de vista está vinculado al énfasis en la importancia del conocimiento tácito, ya que este surge cuando el aprendizaje proviene de la experiencia.

- **Articulación de conocimiento.** Las competencias organizacionales mejoran a medida que los miembros de una organización son más conscientes de implicaciones de sus acciones en el desempeño global y es la consecuencia directa de un esfuerzo cognitivo más o menos explícitamente dirigido a reforzar el conocimiento de estos vínculos causales. Así, la articulación del conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento implícito se lleva a cabo a través de discusiones colectivas, sesiones de preguntas y procesos de evaluación del desempeño. Compartiendo las experiencias individuales y comparando sus opiniones con las de sus compañeros, los miembros de la organización pueden mejorar el nivel de comprensión de los mecanismos causales que intervienen entre las acciones requeridas para ejecutar una tarea determinada y los resultados que se producen. Así, altos niveles de esfuerzos cognitivos y una mayor atención colectiva en el aprendizaje puede ayudar a afrontar la ambigüedad causal que presentan los procesos organizacionales.

- **Codificación del conocimiento.** La codificación del conocimiento es un paso más allá de su articulación consistente en la conversión de los conocimientos sobre las implicaciones para el desempeño de las rutinas internas en herramientas escritas. Cualquiera que sean las intenciones que

motivan el esfuerzo de codificación, el proceso por el cual estas herramientas se crean y se actualizan implica un esfuerzo para comprender las conexiones causales entre las decisiones que deben hacerse y los resultados que deben esperarse. Ya que, un grupo de personas que se encuentren en el proceso de escribir un manual o un conjunto de directrices escritas para mejorar la ejecución de una tarea compleja probablemente alcanzarán un mayor grado de conocimiento de qué hace un determinado proceso triunfar y fracasar. De esta forma, Zollo y Winter (2002) señalan que “la codificación del conocimiento es un elemento importante y subestimado en la labor de la construcción de capacidades” (p.342).

Así, las capacidades dinámicas emergen de la coevolución del proceso de acumulación de experiencia tácita con la articulación de conocimiento explícito y la codificación de actividades. La referencia a la coevolución señala la importancia de ver la influencia de los tres mecanismos en términos de interacción continua y ajuste mutuo (Zollo y Winter, 2002:344).

Además de la importancia de estos mecanismos que se ven integrados en la capacidad de aprendizaje organizacional y guían la evolución de las capacidades dinámicas, debemos señalar la importancia del conocimiento que se crea mediante este aprendizaje organizacional. El conocimiento puede ser considerado como el recurso estratégico más importante y la habilidad (aprendizaje organizacional) para adquirirlo, integrarlo, almacenarlo, compartirlo y aplicarlo como la más importante para crear y sostener una ventaja competitiva (Grant, 1996). Las empresas con un conocimiento superior pueden coordinar y combinar sus recursos y capacidades en formas nuevas y distintivas, ofreciendo más valor para sus clientes en comparación con sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Así, teniendo recursos “intelectuales” superiores, una empresa puede entender como explotar y desarrollar sus recursos tradicionales mejor que sus competidores, incluso si alguno o todos esos recursos tradicionales no son únicos (Zack, 1999). Además, el conocimiento por su naturaleza intangible, tiende a ser único y difícil de imitar, por lo que es un recurso

altamente valioso que conduce a ventajas competitivas sostenibles (Berman, Down y Hill, 2002). Este carácter sostenible de las estrategias basadas en el conocimiento se ve acentuado por las restricciones de tiempo con las que se enfrentan los competidores al querer adquirir un conocimiento similar, no importando la cantidad que inviertan para ponerse al día. Esto ocurre porque las empresas con más conocimiento tienen más capacidad para aprender y cuando los seguidores lleguen a la base de la empresa con mayor conocimiento, ésta ya se encontrará con un nivel de conocimiento mucho mayor.

II.5. Perspectiva de recursos y capacidades y estrategia medioambiental de la empresa.

Los investigadores en el campo de la dirección estratégica han dejado claro que la ventaja competitiva depende de la correspondencia entre las capacidades distintivas internas (organizacionales) y las circunstancias cambiantes externas (del entorno) (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer y Schendel, 1978; Penrose, 1959). Sin embargo, el concepto de entorno que se ha venido usando ha sido algo reducido enfatizando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos con la exclusión del entorno medioambiental (Shrivastava 1994; Shrivastava y Hart, 1992; Stead y Stead, 1992). Dada la creciente magnitud de los problemas ecológicos, esta omisión ha hecho que las teorías existentes se queden obsoletas en la identificación de importantes fuentes emergentes para la ventaja competitiva (Hart, 1995:987). Así, las circunstancias medioambientales pueden condicionar aspectos diversos tales como los políticos, legales, tecnológicos, sociales e, incluso, los económicos. Además, también se ven influidos los componentes del entorno específico de la organización realizando cambios en sus actuaciones y planteamientos promovidos por motivos medioambientales diversos. Todas esas alteraciones repercuten en el ámbito de actuación de la empresa y, por tanto, la actitud adoptada por la empresa ante el medio ambiente debe influir no sólo en la estrategia corporativa de la organización, sino que también debe reflejarse e integrarse en su estrategia de negocio y, en última instancia, basándose en las políticas y estrategias medioambientales, en los planes de acción y en la propia actuación de la organización (Aragón Correa, 1998b).

La introducción de los temas medioambientales en la estrategia buscará la conversión de las potenciales amenazas derivadas de las nuevas tendencias medioambientales en oportunidades reales susceptibles de ser aprovechadas por la organización. Por tanto, la introducción en el mercado de productos conformes con los requerimientos medioambientales y, en general la explotación de las eficiencias ecológicas y la consideración de las variables medioambientales, pueden utilizarse para la construcción de una autentica ventaja competitiva (Aragón Correa, 1998b).

Esta nueva forma de considerar el problema medioambiental ha hecho cambiar a los directivos su punto de vista. Así, hasta no hace mucho los directivos pensaban que la protección del medio ambiente era periférica, o incluso una amenaza, al reto de maximizar la ventaja corporativa en un mercado global cada vez más competitivo. Era frecuente pensar que incrementar el desempeño medioambiental era un problema de cumplimiento legal, una actividad que no aportaba nada salvo costes y complicaciones legales y políticas. Sin embargo, los directivos han comenzado a reconocer que un mayor desempeño medioambiental puede otorgar ventaja competitiva. Están empezando a darse cuenta que está en el interés de la estrategia de la empresa integrar sistemas de gestión medioambiental que ayudan a reducir residuos y controlar el riesgo medioambiental eficazmente, porque esto incrementa la eficiencia, reduce costes y de igual manera protege ante responsabilidades medioambientales. Y aun más importante, se están dando cuenta que en el interés de la estrategia de la empresa está identificar y encontrar maneras de alcanzar las oportunidades de negocio inherentes a tomar una actitud proactiva con respecto a los problemas medioambientales (Rosen, 2001).

Así, uno de los determinantes más importantes en el desarrollo de nuevos recursos y capacidades para las empresas pueden ser las restricciones y desafíos planteados por el medio ambiente (Hart, 1995). Conforme aumente la presión medioambiental, las empresas tendrán el reto de crear nuevos conceptos de estrategia, y probablemente las nuevas bases para crear ventaja competitiva se fundamenten cada vez más en un nuevo grupo de capacidades emergentes como la minimización del gasto, diseño medioambiental del producto y cooperación

tecnológica (Gladwin, 1993; Hart, 1994; Kleiner, 1991; Schmidheiny, 1992). En otras palabras, es probable que la estrategia y la ventaja competitiva se base en capacidades que faciliten una actividad económica sostenible. Además, las estrategias medioambientales de tipo proactivo llevarán a la generación de capacidades medioambientales valiosas (Hart, 1995).

En base a estos planteamientos podemos distinguir diferentes estrategias para enfrentar el reto medioambiental por parte de las empresas (ver tabla II.3). Muchos investigadores han desarrollado tipologías de posturas corporativas relativas al medio ambiente (e.g., Coddington, 1993; Greeno, 1994; Roome, 1992; Sadgrove, 1993). De entre las distintas sistematizaciones que se han realizado de las mismas, conviene hacer énfasis en la propuesta de Roome (1992) debido a su mayor rigurosidad, especificidad y a ser la más conocida. A pesar de las diferencias entre las clasificaciones, todas ellas están fundamentadas en la evolución sobre un continuo de iría de las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (o anticipadoras), pasando por diferentes modelos de estrategias intermedias (Aragón Correa, 1998a). Estos planteamientos se relacionan también con los planteamientos de responsabilidad social corporativa según los cuales, las estrategias proactivas implican un esfuerzo significativo de la empresa para anticipar las responsabilidades de la empresa y la participación activa de la empresa en la resolución de preocupaciones sociales, liderando la respuesta del sector (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985).

Tabla II.3 Clasificación de las estrategias medioambientales.

Literatura de Gestión Medioambiental	Literatura de Responsabilidad Social Corporativa	Características
Roome (1992)	Wartick y Cochran (1985); Carroll (1979)	
No cumplimiento	Reactiva	<ul style="list-style-type: none"> • No hay implicación ni apoyo de los altos directivos. • La gestión medioambiental no es prioritaria. • No se elaboran informes medioambientales. • No hay formación medioambiental a los trabajadores ni implicación de los mismos.
Cumplimiento	Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Leve implicación de los altos directivos. • Los temas medioambientales solo se tienen en cuenta cuando es necesario. • Satisfacer la legislación medioambiental. • Poca formación medioambiental a los trabajadores y baja implicación de los mismos.
Plus de cumplimiento	Acomodativa	<ul style="list-style-type: none"> • Algo de compromiso de los altos directivos. • La gestión medioambiental es una función importante. • Informes internos pero poca información externa. • Algo de formación medioambiental a los empleados e implicación de los mismos.
Excelencia medioambiental	} Proactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo e implicación por parte de los altos directivos. • La gestión medioambiental es una función empresarial importante. • Informes medioambientales internos y externos. • Se promueve la formación medioambiental de los empleados y se les motiva para su implicación.
Liderazgo		

Fuente: Adaptado de Henriques y Sadosky (1999)

La gestión medioambiental proactiva se basa en el diseño y alteración de productos y procesos para prevenir voluntariamente los impactos medioambientales y contrasta con la gestión medioambiental reactiva que se basa en la reparación (habitualmente forzada por la ley) de daños o impactos ya causados (Aragón-Correa, 1998a; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998). Así, los métodos preventivos, característicos de las estrategias medioambientales proactivas, suelen

incluir el uso de tecnologías que incidan en evitar la generación de cantidades excesivas de residuos y contaminantes (Shrivastava, 1995: 184). La lógica de la prevención va a requerir, en general, una transformación de las empresas, de sus productos, de sus sistemas de producción y de las prácticas de gestión, si bien podría ocurrir que los avances medioambientales en alguno de esos aspectos pudieran no ir unidos a avances equivalentes en los demás.

Además, el uso por parte de la empresa de enfoques tecnológicos “modernos” o “tradicionales” para mejorar el desempeño medioambiental está también ligado al tipo de estrategia medioambiental que desarrollan (Evan, 1988: 31-32).

Los métodos “tradicionales”, también conocidos como soluciones al final del proceso, consisten en tratar los contaminantes generados (sólidos, vertidos líquidos o gases) una vez producidos, justo antes de salir de la planta o incluso después de salir y han sido el núcleo del enfoque tradicional para tratar la contaminación. La clave de esta forma tradicional de protección del medio ambiente es contar con tecnología depuradora, la cual, en todos los casos, será utilizada al final del proceso productivo (presas para vertidos, chimeneas, filtros, separadores, almacenes de residuos, etc.). Los gestores con estos planteamientos no suelen tener reparo en generar tanta basura como sea preciso, ésta será tratada posteriormente para reducir su peligrosidad en caso de que ese tratamiento sea necesario (Aragón Correa, 1998b: 117).

Por su parte, los métodos modernos son diseñados principalmente para prevenir la ocurrencia de problemas tratando con sus fuentes (Schmidheiny, 1992); hacer esto implica la identificación y análisis de todos los aspectos medioambientales de los productos y servicios de la empresa y la implantación de programas integrales (Aragón Correa, 1998a). Buchholz (1993: 372-374) señala que las legislaciones han requerido habitualmente el uso de métodos tradicionales. Los procedimientos modernos son adoptados normalmente por propia iniciativa de la empresa, como resultado de una mayor conciencia de los problemas y percepción de las ventajas.

Todos estos cambios van a traducirse en una reducción del impacto de la empresa sobre el entorno natural, viéndose, por tanto, éste beneficiado. Al mismo tiempo, entre los beneficios que la aplicación de este enfoque preventivo supone para la empresa, se encuentra la generación de la valiosa capacidad dinámica de la gestión medioambiental proactiva; a continuación, trataremos de repasar la forma en la que las características de las capacidades dinámicas están también presentes en la gestión medioambiental proactiva.

II.6. La gestión medioambiental proactiva como capacidad dinámica de la empresa.

Como ya se argumentó en el apartado cuarto, la introducción de las capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos y capacidades viene a explicar “cómo y por qué algunas empresas consiguen alcanzar la ventaja competitiva bajo contextos de cambio rápido” (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 509). “En este tipo de mercados, donde el panorama competitivo es cambiante, las capacidades dinámicas mediante las cuales los directivos ‘integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes’ (Teece, Pisano y Shuen, 1997:516) son la fuente de la ventaja competitiva sostenible” (Eisenhardt y Martin, 2000:1106). Las capacidades dinámicas consisten en un conjunto de procesos específicos e identificables mediante los cuales los directivos gestionan los recursos y que, pese a su carácter idiosincrásico para cada empresa, tienen también rasgos comunes significativos que configuran las mejores prácticas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Desde que Hart (1995) relacionó las estrategias medioambientales con factores típicos de la teoría de recursos y capacidades, muchos autores en gestión medioambiental de la empresa se han apoyado en este paradigma (Aragón-Correa, 1998a; Christmann, 2000; Klassen y Whybark, 1999; Marcus y Geffen, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998; Sharma, 2000). Relacionando la gestión medioambiental con la delimitación de las capacidades dinámicas, Aragón-Correa y Sharma (2003) proponen que la gestión medioambiental proactiva puede actuar como una valiosa capacidad dinámica para la organización que la pone en marcha.

En general, una gestión medioambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables tal y como también se delimita por definición para las capacidades dinámicas. En nuestro caso, la dependencia es de las capacidades medioambientales complejas tales como las de integración de los ‘*stakeholders*’, mejora continua y aprendizaje de alto nivel (Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998). Además, como ocurre con la delimitación de cualquier capacidad dinámica, la capacidad medioambiental proactiva tiene ciertos rasgos comunes entre las diferentes empresas que ponen en funcionamiento las mejores prácticas en el sector (e.g. Christmann, 2000). De igual forma, los procesos que delimitan la gestión medioambiental proactiva son tácitos o explícitos, pero, en cualquier caso, difíciles de imitar por ser causalmente ambiguos y socialmente complejos, pudiendo por ello generar ventaja competitiva en las organizaciones mediante diferenciación o a través de reducción de costes (Aragón-Correa, 2002). A continuación, detallamos algo más estos rasgos.

En primer lugar, igual que ocurre con el resto de capacidades dinámicas, la gestión medioambiental proactiva presenta ciertos rasgos comunes en todas las empresas, pero, debido a su complejidad social y su especificidad organizacional, es también idiosincrásica en sus detalles (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Las inversiones reactivas en medio ambiente están frecuentemente guiadas por la legislación medioambiental que se inclina a favor de ciertas tecnologías y procesos (Majumdar y Marcus, 2001; Sharma, 2000), pero las medidas proactivas implican iniciativas de la empresa que se basan en la discrecionalidad de la dirección (Del Brío et al, 2001; Majumdar y Marcus, 2001) y su interpretación de los temas medioambientales como oportunidades (Andersson y Bateman, 2000; Sharma, 2000). Por lo tanto, “los actores clave probablemente interpretarán las condiciones a las que se enfrentan y darán sentido a las acciones que toman de manera idiosincrásica” (Marcus y Geffen, 1998: 1147).

Además, como capacidad dinámica que es, una postura proactiva hacia el medio ambiente depende de la integración de otras capacidades, en este caso al menos son necesarias las de aprendizaje de alto nivel, visión compartida, mejora continua (Hart,

1995; Sharma y Vredenburg, 1998) e integración de los ‘*stakeholders*’ (Marcus y Geffen, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998). La capacidad dinámica de la gestión medioambiental proactiva requiere la compleja integración de estas capacidades medioambientales a través del uso de recursos organizacionales (Andersson y Bateman, 2000; Russo y Fouts, 1997; Sharma, 2000).

Finalmente, igual que ocurre con todas las capacidades dinámicas, hay una cierta secuencia lógica a la hora de implantar estrategias proactivas, por lo que existe una dependencia del proceso previo seguido por la empresa. De esta forma, sin contar con una adecuada capacidad para captar la sensibilidad de los ‘*stakeholders*’ resulta muy difícil conseguir cambios sostenibles en el diseño y desarrollo del producto (Allenby, 1991; Fiksel, 1993). Así, si una empresa intenta diferenciar sus productos como “verdes” o responsables medioambientalmente mientras que continúa produciendo altos niveles de residuos de producción y emisiones, podría ser arriesgado porque sus ‘*stakeholders*’ (e.g. legisladores o grupos medioambientales) podrían dar a conocer esta anomalía, destruyendo la credibilidad y reputación de la empresa (Hart, 1995: 1005). De esta forma se pone de manifiesto la importancia del desarrollo de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ de la empresa para generar estrategias medioambientales proactivas. Posteriormente se tratará con mayor profundidad este aspecto, cuya validación empírica es uno de los objetivos principales de este trabajo.

Por tanto, una estrategia medioambiental proactiva se construye a través del tiempo, dependiendo del camino seguido por la empresa de cara a la integración progresiva de una serie de capacidades difíciles de replicar e imitar (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Una estrategia proactiva que se centra en la prevención de la contaminación es un proceso más completo y complejo socialmente que el mero cumplimiento de la legislación, necesitando por tanto una colaboración, coordinación e integración entre departamentos (Russo y Fouts, 1997), una reconfiguración y recombinación de los recursos y un cambio de cultura corporativa. De esta forma, las estrategias proactivas como la prevención de la contaminación necesitan ser integradas en las dimensiones administrativas, empresariales y de ingeniería de la empresa (Aragón-Correa, 1998a).

Así, como hemos visto, una gestión medioambiental proactiva que rige la relación entre la empresa y su medio ambiente presenta las características de una capacidad dinámica y permite a la empresa responder a los cambios en su entorno. De esta forma, una gestión medioambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables tal y como también se delimita por definición para las capacidades dinámicas. En nuestro caso la dependencia es de capacidades complejas tales como las de integración de los ‘*stakeholders*’, aprendizaje organizacional, innovación continua, visión compartida e integración cross-funcional. A continuación, pasaremos a estudiar con mayor detenimiento estas capacidades medioambientales asociadas a las estrategias medioambientales proactivas.

II.7.-Capacidades organizacionales y gestión medioambiental proactiva.

II.7.1.-Introducción y aspectos generales.

Como ya hemos comentado anteriormente, una gestión medioambiental proactiva puede conducir a ventajas competitivas mediante la generación de capacidades organizacionales valiosas. Numerosos estudios empíricos han llevado a la identificación y validación empírica de estas capacidades en las empresas. Por ejemplo, Sharma y Vredenburg (1998) encontraron en un estudio sobre empresas canadienses petrolíferas y productoras de gasolina que las empresas con estrategias medioambientales proactivas se distinguían de las reactivas en la posesión de capacidades organizacionales valiosas de integración de los ‘*stakeholders*’, capacidad de aprendizaje organizacional e innovación continua. Christmann (2000) demostró que, implementando las “mejores prácticas” en dirección medioambiental, las empresas generaban ventajas de coste cuando también poseían las capacidades organizacionales complementarias de innovación en procesos e implementación.

La generación de capacidades organizacionales relacionadas con la capacidad dinámica de gestión medioambiental proactiva suele provocar la aparición de ventajas competitivas debido a su naturaleza elusiva basada en su complejidad social y su arraigamiento en la empresa (Hart, 1995; Teece, 1987; Winter, 1987). Frecuentemente son invisibles (Itami, 1987), basadas en aprendizaje tácito (Hart,

1995; Polanyi, 1962) que presenta ambigüedad causal (Hart, 1995; Reed y DeFillippi, 1990; Rumelt, 1987) y por tanto son difíciles de identificar e imitar por los competidores (Teece, 1987). Por lo general estas capacidades no tienen un propietario identificable en la empresa y no se encuentran disponibles en el mercado de factores (Barney, 1991; Hart, 1995; Reed y DeFillippi, 1990). Son dependientes de una combinación de acciones organizacionales únicas y aprendizaje llevado a cabo durante un periodo de tiempo (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Hart, 1995). Además, se extienden a lo largo de diferentes áreas funcionales y niveles en la organización y tienen múltiples usos (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

A continuación incluimos una descripción de estas capacidades relacionadas, como antecedente y como consecuencia, con las empresas con estrategias medioambientales proactivas.

II.7.2-Capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’.

En su libro ‘Strategic Management: A Stakeholder Approach’, Freeman (1984) definió el concepto de ‘*stakeholder*’ para incluir cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización. Desde la publicación de este libro, varios autores han desarrollado este concepto y lo trataremos con más amplitud en el capítulo siguiente que se dedicará exclusivamente a la gestión estratégica de los ‘*stakeholders*’. A continuación trataremos a manera introductoria los aspectos generales de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’.

El enfoque moderno de la dirección de relaciones con los ‘*stakeholders*’ sugiere que las empresas no solo se deberían centrar en crear valor para los ‘*stakeholders*’, sino que también deberían ampliar sus objetivos para incluir las expectativas e intereses de los mismos (Garrod, 1997; McGee, 1998). Tales objetivos pueden incluir la satisfacción del cliente, cumplimiento de la legislación, buen comportamiento social y responsabilidad social y medioambiental entre otros (Buisse y Verbeke, 2003).

En general, podemos decir que la capacidad de integración de los *'stakeholders'* consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de *'stakeholders'*, especialmente con aquellos de objetivos no económicos, tales como los valores por la preservación del medio ambiente (Sharma y Vredenburg, 1998: 735). Así, las empresas proactivas mantienen las relaciones con sus *'stakeholders'* en un contexto de protección del medio ambiente y no en un contexto de transacción económica.

Algunos de los beneficios competitivos de contar con la capacidad de integración de los *'stakeholders'* se encuentran en una mejora de la reputación corporativa y se traducen en acuerdos económicos favorables y aumento de la legitimidad, que lleva a un alivio de la oposición a las operaciones diarias y planes de desarrollo (Sharma y Vredenburg, 1998). Además, en sectores donde la reputación y la imagen de marca es muy importante, anticiparse a las demandas de los *'stakeholders'* puede ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Spar y La Mure, 2003). Por otra parte, la capacidad de integrar el conocimiento de *'stakeholders'* como proveedores o clientes en la empresa ayudará al diseño de productos y servicios “sostenibles” (Hart, 1995). También se ha demostrado como la capacidad de integración de los *'stakeholders'* ayuda a la empresa a generar conocimiento que permite desarrollar las capacidades de innovación continua y aprendizaje organizacional necesarias para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva (Sharma y Vredenburg, 1998) y a generar imaginación competitiva y asegurar la supervivencia corporativa (Hart y Sharma, 2004).

Estas ventajas competitivas a las que conduce la capacidad de integración de los *'stakeholders'* son de carácter sostenible ya que son difíciles de imitar por su dependencia de la trayectoria de la empresa, ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991). La confianza y credibilidad desarrollada por las empresas proactivas con una diversidad de *'stakeholders'* es una capacidad estratégica dependiente del camino que haya seguido la empresa y por ello no fácilmente imitable por los competidores (Sharma y Vredenburg, 1998). Esta capacidad es una habilidad basada en relaciones desarrolladas durante largos periodos de tiempo (Dierickx y Cool,

1989; Hart, 1995) por empresas que buscan reducir su impacto medioambiental asesoradas por una variedad de *'stakeholders'*. Además, es específica de cada empresa porque está basada en cambios sustanciales en su propia filosofía, valores de negocio y diseño de la empresa durante periodos superiores a la década. También muestra una complejidad social interna ya que reside en cada empleado por medio de una cultura corporativa que tiene en cuenta a los diferentes *'stakeholders'* en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, esta capacidad es socialmente compleja externamente (Coff, 1997) ya que se basa en relaciones cooperativas de confianza entre la empresa y los *'stakeholders'* externos.

II.7.3-Capacidad de aprendizaje organizacional.

Se define aprendizaje organizacional como “el desarrollo del entendimiento, conocimiento y asociaciones entre acciones pasadas, la efectividad de las mismas y acciones futuras” (Fiol y Lyles, 1985: 811). La capacidad de aprendizaje organizacional, por su parte, se define como la “capacidad de la empresa para generar y generalizar ideas con impacto (*cambio*) a través de múltiples fronteras y prácticas (*aprendizaje*), mediante iniciativas específicas de dirección de empresas (*capacidades*)” (Yeung et al., 1999: 11). Esta capacidad está formada por tres bloques fundamentales: (1) generación (adquirir, descubrir, crear y originar ideas); (2) generalización (compartir las ideas en el seno de la organización) e (3) identificación de incapacidades para el aprendizaje (detectar y corregir problemas que puedan conducir a fallos en la generación y generalización) (Yeung et al., 1999). La capacidad de aprendizaje organizacional es importante porque media la influencia del entorno de la empresa en el desempeño de la misma (e.g. su innovación y competitividad) y es, por tanto, una capacidad central en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas.

Tal y como anteriormente ya se planteó, entre los recursos generados por la capacidad de aprendizaje organizacional nos encontramos con el conocimiento, que puede ser considerado como el recurso estratégico más importante, y la habilidad (aprendizaje organizacional) para adquirirlo, integrarlo, almacenarlo, compartirlo y

aplicarlo como la más importante para crear y sostener una ventaja competitiva (Grant, 1996). Las empresas con un conocimiento superior pueden coordinar y combinar sus recursos y capacidades en formas nuevas y distintivas, ofreciendo más valor para sus clientes en comparación con sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Así, teniendo recursos “intelectuales” superiores, una empresa puede entender como explotar y desarrollar sus recursos tradicionales mejor que sus competidores, incluso si alguno o todos esos recursos tradicionales no son únicos (Zack, 1999). Además, el conocimiento por su naturaleza intangible, tiende a ser único y difícil de imitar, por lo que es un recurso altamente valioso que conduce a ventajas competitivas sostenibles. Este carácter sostenible de las estrategias basadas en el conocimiento se ve acentuado por las restricciones de tiempo con las que se enfrentan los competidores al querer adquirir un conocimiento similar, no importando la cantidad que inviertan para ponerse al día. Esto ocurre porque las empresas con más conocimiento tienen más capacidad para aprender y cuando los seguidores lleguen a la base de la empresa con mayor conocimiento, ésta ya se encontrará con un nivel de conocimiento mucho mayor.

La capacidad de aprendizaje ha sido enfatizada de diferentes formas en la literatura sobre capacidades medioambientales: aprendizaje de alto nivel implicando la identificación y utilización de nuevas combinaciones de recursos (Sharma y Vredenburg, 1998); compromiso organizacional hacia la innovación y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores (Russo y Fouts, 1997); y aprendizaje del talento, ideas y tecnologías exteriores (Marcus y Geffen, 1998).

La gestión medioambiental proactiva es uno de los posibles catalizadores para construir la capacidad de aprendizaje organizacional. Es posible también, que empresas con estrategias medioambientales reactivas puedan construir una capacidad similar como resultado de otras influencias. Sin embargo, los directivos de las empresas reactivas no asocian la respuesta medioambiental con ninguna capacidad o proceso de aprendizaje (Sharma y Vredenburg, 1998).

La capacidad de aprendizaje organizacional no solo conduce al desarrollo de las capacidades de la empresa, sino que también lleva a beneficios competitivos en términos de mejora de las operaciones, incremento de la eficiencia, reducciones de costes, una mayor productividad y además desencadena la capacidad de innovación continua (Sharma y Vredenburg, 1998). Además, esta capacidad es específica de la empresa, ya que los mismos directivos no podrían adoptar posturas similares en experimentación, aprendizaje y generación de conocimiento en empresas que no se encontraran en el mismo contexto. También es dependiente del camino que haya seguido la empresa ya que incluye una serie de interacciones únicas y una base experimental de actividades organizacionales durante largos periodos de tiempo (Sharma y Vredenburg, 1998).

II.7.4-Capacidad de innovación continua.

La integración de los temas medioambientales en las decisiones corporativas requiere que los directivos busquen nuevas rutinas y combinaciones de recursos y el desarrollo de la habilidad para reorganizar los recursos existentes de maneras diferentes. El resultado de este proceso de aprendizaje es un continuo proceso de innovación en procesos (e.g. reducción de residuos y de consumo de energía), productos y servicios (e.g. diseño de producto para un menor impacto medioambiental durante la producción, transporte, consumo y eliminación) y modelos de negocio (e.g. usar insumos generados naturalmente como energía solar o eólica, procesos de ciclo cerrado donde se utilizan residuos del mismo proceso o ecosistemas industriales de empresas donde cada una usa los residuos de las otras como insumos). Cuando las innovaciones de los pioneros son imitadas por otras empresas y se convierten en prácticas estándares en el sector es la capacidad de innovación continua la que provee beneficios competitivos a las empresas con estrategias medioambientales proactivas. Así, Grant (1996) afirma que sostener una ventaja competitiva bajo condiciones de competición dinámica requiere siempre de la capacidad de innovación continua.

En la literatura sobre capacidades medioambientales se ha identificado esta capacidad como mejora continua en reducir, minimizar y eliminar residuos (Hart, 1995); innovación continua en procesos, productos/servicios y sistemas (Sharma y Vredenburg, 1998); innovación medioambiental para la prevención de la contaminación (Russo y Fouts, 1997); innovación en tecnología medioambiental que depende de la innovación de procesos e implementación (Christmann, 2000); y el desarrollo y reordenación de la cartera de tecnología medioambiental (Klassen y Whybark, 1999).

II.7.5-Capacidad de visión compartida.

Estudios sobre el cambio organizacional que se requiere para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva enfatizan la importancia del apoyo de los empleados (Barret y Murphy, 1996; Ruiz-Quintanilla et al., 1996; Wehrmeyer y Parker, 1996), la participación de los empleados (Russo y Fouts, 1997), la interpretación por parte de los directivos de los temas medioambientales como oportunidades en vez de amenazas (Sharma, 2000; Sharma, Pablo y Vredenburg, 1999), defensa de los temas medioambientales (Andersson y Bateman, 2000) y actitudes de los empleados que favorezcan la protección medioambiental (Cordano y Frieze, 2000). Se ha demostrado que la claridad de los objetivos y la responsabilidad compartida de los empleados afectan positivamente al aprendizaje organizacional y la creatividad de los empleados a la hora de desarrollar una estrategia medioambiental proactiva (Ramus y Steger, 2000). Así, la capacidad organizacional de la visión compartida respecto a los temas medioambientales representa los valores colectivos y creencias de los miembros de la empresa sobre sus objetivos medioambientales y misión y su papel estratégico a la hora de llevar a cabo desarrollos en los modelos de negocio sostenibles para el futuro. Hart (1995) propuso que las empresas con una capacidad demostrada para el establecimiento de una visión compartida serían capaces de acumular los recursos necesarios para desarrollar modelos de negocio sostenibles más rápido que empresas sin esa capacidad.

II.7.6-Capacidad de integración cross-funcional.

La integración cross-funcional “se refiere a la magnitud de interacción y comunicación, el nivel de información compartida, el grado de coordinación, y la magnitud de implicación conjunta entre áreas funcionales en tareas específicas” (Song y Montoya-Weiss, 2001). Así, la capacidad de integración cross-funcional conlleva mecanismos de integración social formales e informales para compartir información y conocimiento a través de las áreas funcionales y departamentales (Zahra y George, 2002). Ya comentamos anteriormente la gran importancia del conocimiento como recurso estratégico para la organización. Así, la explotación de este conocimiento requiere compartir el conocimiento relevante entre los miembros de la empresa. Por tanto, la capacidad de integración cross-funcional llevará a la empresa a sacar el máximo rendimiento de su conocimiento.

Este incremento de la cantidad y variedad de información disponible para los miembros de la empresa lleva a un mayor entendimiento de los problemas de la empresa e incrementa su habilidad para resolver problemas complejos (Milliken y Martins, 1996). Además, la integración cross-funcional incrementa el flujo de información entre las diferentes áreas funcionales en las que residen las capacidades y facilita el proceso de análisis y acción (Brown y Eisenhardt 1995, 1997; Sheremata, 2000).

Estudios empíricos confirman que el ritmo de aprendizaje en el desarrollo de nuevos productos se incrementa con la adopción de mecanismos de integración cross-funcional en la empresa (Clark y Fujimoto, 1991; Clark y Wheelwright, 1992). Russo y Fouts (1997) enfatizan la importancia de la capacidad de integración cross-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.

II.8. Problemas y críticas a la perspectiva de recursos y capacidades.

Como hemos visto la perspectiva de recursos y capacidades es un paradigma relativamente reciente y todavía quedan aspectos por desarrollar y mejorar; así, las principales críticas y problemas que se han planteado son:

a) Dudas sobre si es una teoría.

Aunque algunos autores ya están hablando de la perspectiva de recursos y capacidades como teoría, todavía hay cierto sector de investigadores que piensa que es necesario un desarrollo mayor para que esta perspectiva alcance el estatus de teoría. A este grupo pertenecen Priem y Butler que examinaron el grado en el que la perspectiva de recursos y capacidades respondía al estatus de teoría de la ventaja competitiva (2001a y 2001b). Para ello primero evaluaron las afirmaciones de la perspectiva viendo si podían considerarse similares a leyes, apoyándose en la afirmación de Rudner (1966:10): “Una teoría es un conjunto sistemático de afirmaciones, incluyendo algunas generalizaciones cercanas a leyes, que es empíricamente testable”. Entonces investigaron si los aspectos de la lógica de la perspectiva de recursos y capacidades tenían fuerza teórica y consistencia interna.

Para que un sistema de afirmaciones tenga la fuerza de una teoría científica, algunas de las afirmaciones deben ser similares a leyes en el sentido de que (1) son condicionales generalizadas, (2) tienen contenido empírico, y (3) muestran necesidad nominal (Priem y Butler, 2001a:26). Para comprobar esto, Priem y Butler (2001) tomaron el artículo de 1991 de Barney como base por ser uno de los intentos con más éxito en formalizar la perspectiva de recursos y capacidades. Así, en el artículo encontraron las condicionales generalizadas, ya que se formulaban afirmaciones del tipo “sí/entonces”. Sin embargo, razonaron que esas afirmaciones no tenían contenido empírico porque algunas de ellas no podían ser verificadas empíricamente; concluyendo así que la perspectiva de recursos y capacidades necesita de trabajo conceptual adicional para poder alcanzar el estatus de teoría. Si la perspectiva de recursos y capacidades cumpliera el requisito de contenido empírico

entonces sería evaluada según el requisito de necesidad nominal la cual se refiere a que “la ocurrencia de un determinado fenómeno debe estar asociada con algún otro fenómeno; la relación no puede ser simplemente por casualidad” (Hunt, 1991:111).

b) Falta de consenso a la hora de definir los conceptos principales.

Como Rugman y Verbeke (2002:770) afirman en su reciente artículo “incluso las definiciones exactas de los conceptos claves, como recursos, competencias, competencias nucleares (‘core competences’), capacidades, y capacidades dinámicas, no han sido puestas de acuerdo o continúan ambiguas y en controversia”. Así, Foss (1998) argumenta que, entre otros, este problema de ausencia de acuerdo terminológico coloca a la perspectiva de recursos y capacidades lejos de ser una perspectiva coherente y va más allá afirmando que las contribuciones que constituyen la perspectiva de recursos y capacidades son bastantes heterogéneas en cuanto a estilo y disciplinas en que se apoyan.

c) El valor de los recursos es determinado por una fuente exógena a la perspectiva de recursos y capacidades.

Priem y Butler (2001) señalan este punto como falacia elemental de la perspectiva de recursos y capacidades. Se refieren al concepto de recursos valiosos propuesto por Barney (1991:106) en el que se afirma que los recursos son valiosos “cuando explotan las oportunidades o neutralizan amenazas del entorno de la empresa” o “cuando permiten a una empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad”. Así, argumentan, según estas definiciones en la perspectiva de recursos y capacidades es el mercado externo, a través de las oportunidades y amenazas, el que determina el grado de valor que cada recurso de la empresa posee. Al cambiar el entorno competitivo, el valor de los recursos puede cambiar. Así, concluyen Priem y Butler (2001:30) “el valor del recurso es determinado por una fuente exógena a la perspectiva de recursos y capacidades”.

Por otra parte, el mismo Barney reconoce esto como un punto de unión de la perspectiva de recursos y capacidades con los modelos de análisis del entorno de la empresa ya que “vincula el análisis de los recursos y capacidades internas con el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno. Así, los modelos desarrollados por Porter y sus colegas pueden usarse para aislar amenazas y oportunidades potenciales que los recursos que la empresa controla pueden explotar o neutralizar” (Barney, 1995:52). Del mismo modo, Miller y Shamsie (1996:519) se refieren a la perspectiva de recursos y capacidades como un “complemento útil a la ya conocida perspectiva estructural de la estrategia propuesta por Porter”. Así, aunque el valor de los recursos en la perspectiva de recursos y capacidades se determina externamente a ésta, los defensores de la perspectiva señalan esta circunstancia más como una posibilidad de integrar el entorno externo a la empresa que como una debilidad de la perspectiva.

De igual modo, los estudios empíricos en el contexto de la perspectiva de recursos y capacidades han empezado a incluir la influencia de las condiciones del mercado sobre las cuales los recursos pueden ser valiosos (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001a,b). Evidencia empírica ha mostrado que ciertas capacidades varían con el dinamismo del mercado (Eisenhardt y Martin, 2000) o con entornos competitivos (Brush y Artz, 1999) y permiten un ajuste dinámico con entornos cambiantes (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000). Además, la eficacia de las capacidades organizacionales varía con el dinamismo del mercado y el entorno general de la empresa afecta el proceso que permite el desarrollo de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

d) Procesos de caja negra y falta de contextualización.

El proceso de caja negra se refiere a que en la perspectiva de recursos y capacidades no se deja claro cómo las empresas pueden construir capacidades o recursos (Foss, 1998; Priem y Butler, 2001a). La falta de contextualización se refiere a las preguntas dónde y cuándo. Así, aunque se ha hablado mucho de las características que deben cumplir los recursos y capacidades para que una empresa

alcance ventaja competitiva sostenible, pocos trabajos han tratado de clarificar cuestiones tales como bajo qué contextos funcionan determinados recursos y capacidades o cómo las empresas pueden construir estos recursos y capacidades. Así lo reconocen en su trabajo Miller y Shamsie (1996:519) cuando afirman que “el concepto de recursos permanece amorfo y raramente es definido operacionalmente o probado con respecto a sus implicaciones en el desempeño en diferentes entornos competitivos”.

No obstante, en los últimos años varios trabajos han tratado de desarrollar estos puntos y nos encontramos con trabajos que toman un enfoque más contingente como los de Miller y Shamsie (1996), Brush y Artz (1999) o más recientemente el de Aragón-Correa y Sharma (2003).

El trabajo de Miller y Shamsie (1996) es uno de los primeros intentos de integrar el modelo de recursos y capacidades con el entorno identificando los valores de los recursos a través de las características de los mercados (Priem y Butler, 2001a:32). Los autores se centran en clarificar el concepto de recursos distinguiendo los tipos de recursos organizacionales y cómo pueden generar beneficios económicos excepcionales. De esta forma, ellos distinguen entre los recursos basados en la propiedad, que son aquellos que implican una posesión de un activo específico y bien definido, protegido de la imitación por derechos de propiedad (Barney, 1991) y los basados en el conocimiento, que son aquellos recursos que están protegidos de la imitación por barreras de conocimiento ya que son sutiles y difíciles de entender. Además, distinguen dos variedades de cada categoría: recursos discretos y vinculados, o sistémicos (que son aquellos que tienen valor por ser parte de una red o sistema).

En base a esta distinción, clarifican bajo qué contextos funcionan mejor cada uno de los dos tipos de recursos. De este modo, afirman que los recursos basados en la propiedad son bastante específicos y fijos y por tanto, estos recursos son apropiados principalmente para el entorno en el cual fueron desarrollados. Por otro lado, los recursos basados en el conocimiento, tienden a ser menos específicos y más

flexibles; así, este tipo de recursos pueden ayudar a una empresa a responder a un gran número de contingencias. Todo ello lo verifican mediante un estudio empírico longitudinal de la industria del cine estadounidense en los años desde 1936 a 1965. Este estudio empírico es de los más importantes que se ha realizado para dar validez a la perspectiva de recursos y capacidades ya que además de su corrección y originalidad al delimitar y medir los recursos y capacidades presentes en el sector, incluye el entorno en su análisis y además en el estudio longitudinal se analizan cambios en el entorno que llevaron a la industria del cine a ser más incierta, distinguiendo dos periodos: los años desde 1936 a 1950 (donde la industria del cine era más predecible) y los años desde 1951 a 1965 (donde la industria del cine pasó a ser más incierta).

De igual forma, Brush y Artz (1999) determinaron que son necesarias diferentes capacidades para ofrecer diferentes clases de servicios en la industria veterinaria. También, Aragón-Correa y Sharma (2003) dan un enfoque contingencial a la perspectiva de recursos y capacidades para estudiar la gestión medioambiental proactiva como capacidad dinámica. Así, estudian como las características del entorno pueden moderar el desarrollo de esta capacidad dinámica en concreto.

e) Enfoque estático

Aunque esta perspectiva comenzó con un enfoque dinámico (ej. Dierickx y Cool, 1989; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) la mayoría de la literatura posterior ha tenido un carácter estático (Priem y Butler, 2001a: 33). Así, la mayoría de esta literatura es descriptiva ya que identifica características genéricas sin prestar mucha atención a las diferentes situaciones o a la comparación entre diferentes recursos. Por otro lado, los procesos por los cuales ciertos recursos otorgan ventaja competitiva no están claros y la mayoría de estos estudios son a posteriori, siendo bastante fácil determinar los recursos valiosos en empresas exitosas.

Sin embargo, recientemente, se ha intentado identificar y examinar los efectos de las capacidades dinámicas, incorporando el carácter dinámico a la perspectiva de

recursos y capacidades. Así, las líneas de investigación basadas en las capacidades dinámicas estarían tratando de evitar los inconvenientes planteados, incorporando el carácter dinámico en términos teóricos (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Blyler y Coff, 2003; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Luo, 2000; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Winter, 2003), a través de trabajos empíricos (Adner y Helfat, 2003; Griffith y Harvey, 2001; Helfat, 1997, 2000; Rindova y Kotha, 2001), a través de estudios históricos de respuesta al cambio tecnológico (Rosenbloom, 2000) y a través de la exploración de los factores que contribuyen al desarrollo de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002).

II.9.-Recapitulación y consideraciones finales.

En el presente capítulo hemos expuesto el marco teórico o paradigma que se utilizará a lo largo del trabajo. Así, hemos revisado los conceptos que van a ser utilizados posteriormente. Como hemos visto, una gestión medioambiental proactiva que rige la relación entre la empresa y su medio ambiente presenta las características de una capacidad dinámica y permite a la empresa responder a los cambios en su entorno. De esta forma, una gestión medioambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables tal y como también se delimita por definición para las capacidades dinámicas. En nuestro caso, la dependencia es de las capacidades medioambientales complejas tales como las de integración de los ‘*stakeholders*’, aprendizaje organizacional, innovación continua, visión compartida e integración cross-funcional.

Además, igual que ocurre con todas las capacidades dinámicas, hay una cierta secuencia lógica a la hora de implantar estrategias proactivas, por lo que existe una dependencia del proceso previo seguido por la empresa. De esta forma, sin contar con una adecuada capacidad para captar la sensibilidad de los ‘*stakeholders*’ resulta muy difícil conseguir cambios sostenibles en el diseño y desarrollo del producto (Allenby, 1991; Fiksel, 1993). Así, si una empresa intenta diferenciar sus productos como “verdes” o responsables medioambientalmente mientras que continúa produciendo altos niveles de residuos de producción y emisiones, podría ser

arriesgado porque sus *'stakeholders'* (e.g. legisladores o grupos medioambientales) podrían dar a conocer esta anomalía, destruyendo la credibilidad y reputación de la empresa (Hart, 1995: 1005). De esta forma se pone de manifiesto la importancia del desarrollo de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* de la empresa para generar estrategias medioambientales proactivas. La validación empírica de esta relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la gestión medioambiental proactiva de la empresa es uno de los objetivos principales de este trabajo.

Por ello, en el siguiente capítulo trataremos con mayor profundidad este aspecto y revisaremos el concepto de gestión estratégica de los *'stakeholders'* viendo cuáles son las principales ventajas competitivas derivadas de una adecuada gestión de los *'stakeholders'* y haciendo hincapié en la capacidad de integración de los *'stakeholders'*. También analizaremos cómo el incremento de las preocupaciones medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas consideren los temas y preocupaciones medioambientales de la sociedad en sus planes y objetivos. De este modo, las empresas han pasado de posturas medioambientales reactivas a enfoques proactivos, en los que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y además genera capacidades valiosas como las que hemos estudiado en el presente capítulo.

II.10. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Adner, R. y Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1011-1025.
- Allenby, B. (1991). "Design for environment: A tool whose time has come". *SSA Journal*, September, pp. 6-9.
- Amit, R. y Shoemaker, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 33-46.
- Andersson, L.M. y Bateman, T.S. (2000). "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U.S. business organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 548-570.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Aragón-Correa, J.A. (1998a). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm.5, pp. 558-567.
- Aragón-Correa, J.A. (1998b). *Empresa y medio ambiente, gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Granada: Editorial Comares.
- Aragón-Correa, J.A. (2002). *La influencia de los aspectos medioambientales en los planteamientos estratégicos de la empresa: hacia una perspectiva de capacidades dinámicas*. En Morcillo, P. y Fernández Aguado, J. (coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Barney, J. B. (1986a). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, vol. 32, núm. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). "Types of competition and the theory of strategy: Toward an Integrative framework". *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 791-800.
- Barney, J. B. (1986c). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 3, pp. 656-665.

- Barney, J. B. (1988). "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis". *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer, pp. 71-78.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, vol.9, núm.4, pp. 49-61.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes". *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 41-56.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, vol. 37, pp. 31-46.
- Barret, S. y Murphy, D. (1996). *Managing corporate environmental policy: A process of complex change*. En W. Wehrmeyer (Ed.), *Greening people*: 75-98. Sheffield, England: Greenleaf.
- Berman, S. L., Down, J. y Hill, C. W. L. (2002). "Tacit Knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association". *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 13-31.
- Bisp, S., Sorenson, E. y Grunert, K. (1998). "Using the key success factor concept in competitor intelligence and benchmarking". *Competitor Intelligence Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 55-67.
- Blyler, M. y Coff, R. W. (2003). "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 677-686.
- Bogner, W. C. y Thomas, H. (1994). *Core competence and competitive advantage: A model and illustrated evidence from the pharmaceutical industry*. En Hamel, G. y Heene, A. (Eds.), *Competence-based competition*: 111-144. New York: Wiley.
- Bogner, W. C.; Thomas, H. y McGee, J. (1996). "A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the pharmaceutical market". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-107.
- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1995). "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 343-78.

- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 1-34.
- Brush, T. H. y 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*, vol. 20, pp. 223-250.
- Buchholz, R. A. (1993). *Principles of environmental management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp. 453-470.
- Camisón, C. (1999). "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: "Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective"*. 9-11 de Diciembre, Madrid.
- Carroll, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, S. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 383-407.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: Theory and practice". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-48.
- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 663-680.
- Clark, K. B. y T. Fujimoto (1991). *Product Development Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, K.B. y Wheelwright, S.C. (1992). "Organizing and leading heavyweight development teams". *California Management Review*, vol. 34, pp. 9-28.
- Colbert, B. (2004). "The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, vol. 29, núm. 3, pp. 341-358.

- Coddington, W. (1993). *Environmental marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Coff, R. W. (1997). "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory". *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 2, pp. 374-402.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
- Cordano, M. y Frieze, I.H. (2000). "Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 627-641.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- Del Brío, J. A.; Fernández, E.; Junquera, B.; Vázquez, C. J. (2001). "Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 495-511.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol.35, núm. 12, pp. 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 1105-1121.
- Evan, H.Z. (1988). *Employers and the environmental challenge*. Geneva: International Labour Office.
- Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
- Fey, C. F., Bjorkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 1-18.
- Fiksel, J. (1993). "Design for environment: The new quality imperative". *Corporate Environmental Strategy*, vol. 1, pp. 49-55.
- Fiol, C. M. y Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 803-816.

- Foss, N. J. (1998). "The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 133-149.
- Fuld, L. M. (1995). *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural innovation and modular corporate forms". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1229-1250.
- Garrod, B. (1997). *Business strategies, globalization and environment*. En *Globalization and Environment*: 345-368. Paris: OECD.
- Gavetti, G., Levinthal, D. (2000). "Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search". *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 113-137.
- Ghemawat, P. y Costa, J. (1993). "The organizational tension between static and dynamic efficiency". *Strategic Management Journal*, winter special issue, pp. 59-73.
- Gladwin, T. (1993). *The meaning of greening: a plea for organizational theory*. En Fischer, K. y Schot, J. (Eds.), *Environmental Strategies for Industry*. Washington, DC: Island Press.
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, vol. 7, núm. 4, pp. 375-387.
- Greeno, J.L. (1994). *Corporate environmental excellence and stewardship*. En R.V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies and practices*: 43-66. New York: McGraw-Hill.
- Griffith, D. A. y Harvey, M. G. (2001). "A resource perspective of global dynamic capabilities". *Journal of International Business Studies*, vol. 32, pp. 597-606.
- Hall, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 135-144.

- Hansen, G. S., y Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Hart, S. (1994). "How green production might sustain the world". *Journal of the Northwest Environment*, vol. 10, pp. 4-14.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- Helfat, C.E. (1997). "Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 339-360.
- Helfat, C.E. (2000). "Introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 21, special issue, pp. 955-959.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997-1010.
- Henderson, R. (1994). "The evolution of integrative capability: Innovation in cardiovascular drug discovery". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 607-630.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets". *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, pp. 63-84.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hitt M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar R. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 13-28.
- Hofer, C y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.

- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. y Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, pp. 417-456.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Iansiti, M. y Clark, K. (1994). "Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 557-605.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2ª ed.
- Itami, H. y Numagami, T. (1992). "Dynamic interactions between strategy and technology". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-138.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J. y Lamont, B. T. (1998). "The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 25-54.
- Kale, P. (1999). *Building an alliance capability: a knowledge-based approach*. University of Pennsylvania: Dissertation.
- Khatri, N. (2000). "Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 336-365.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 599-615.
- Kleiner, A. (1991). "What does it mean to be green?". *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 5, pp. 38-47.
- Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (2001). "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence". *Organization Science*, vol. 12, núm. 5, pp. 632-657.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-724.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.

- Li, M. y Ye, L. R. (1999). "Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts". *Information and Management*, vol. 35, núm. 1, pp. 3-51.
- Lorenzoni, G. y Lipparini, A. (1999). "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study". *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 4, pp. 317-338.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic capabilities in international expansion". *Journal of World Business*, vol. 35, pp. 355-378.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 363-380.
- Majumdar, S.K. y Marcus, A.A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.
- Marcus, A.A., y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- Markides, C.C. y Williamson, P.J. (1994). "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.
- McGee, J. (1998). "Commentary on 'Corporate strategies and environmental regulation: an organizing framework'". *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 4, pp. 377-389.
- Miller, D. y 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*, vol. 39, núm. 3, pp. 519-543.
- Milliken, F.J. y Martins L.L. (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 402-433.
- Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1988). "Diversification, ricardian rents, and Tobin's q". *Rand Journal*, pp. 623-632.

- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Nelson, R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Palepu, K. (1985). "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure". *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Pettus, M. L. (2001). "The resource-based view as a developmental growth process: evidence from deregulated trucking industry". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, pp. 878-895.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.
- Powell, T. C. (1992). "Strategic planning as competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 531-558.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 22-40.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 57-66.
- Ramus, C.A. y Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 605-626.

- Rao, H. (1994). "The social construction of reputation – certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry – 1895-1912". *Strategic Management Journal*, vol. 15, special winter issue, pp. 29-44.
- Reed, R. y DeFillippi, R. J. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). "Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1263-1280.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, pp. 11-24.
- Rosen, C. M. (2001). "Environmental Strategy and Competitive Advantage: An Introduction". *California Management Review*, vol. 43, núm.3, pp. 8-15.
- Rosenbloom, R. S. (2000). "Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1083-1103.
- Rudner, R.S. (1966). *Philosophy of social science*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rugman, A.M., y Verbeke, A. (2002). "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 769-780.
- Ruiz-Quintanilla, S.A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A., y Cohen-Rosenthal, E. (1996). "Employee participation in pollution reduction: A socio-technical perspective". *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, núm.3, pp. 137-144.
- Rumelt, R.P. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. En R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management: 556-570*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice May.
- Rumelt, R. P. (1987). *Theory, strategy, and entrepreneurship*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: 137-158*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Rumelt, R.P. (1991). "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-85.

- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm.3, pp. 534-559.
- Sadgrove, K. (1993). *The green manager's handbook*. Aldershot, England: Gower.
- Schmidheiny, S. (1992). *Cambiando el rumbo: Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medioambiente*. México: Fondo de Cultura Económica. (Traducción del original: *Changing course: A global business perspective on development and the environment*).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 681-697.
- Sharma, S, Pablo. A. y Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, núm.1, pp. 87-109.
- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Sheremata, W. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 389-408.
- Shrivastava, P. (1994). "Castrated environment: Greening organizational science". *Organization Studies*, vol. 15, pp. 705-726.
- Shrivastava, P. (1995). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- Shrivastava, P. y Hart, S. (1992). "Greening organizations". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 52, pp. 185-189.
- Song, M. y Montoya-Weiss, M.M. (2001). "The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm.1, pp. 61-80.
- Spar, D. L. y La Mure, L. T. (2003). "The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business". *California Management Review*, vol. 45, núm. 3, pp. 78-101.

- Stead, W.E. y Stead, J. (1992). *Management for a small planet*. Sage, CA: Newbury Park.
- Stuart, T. E. y Podolny, J. M. (1996). "Local search and the evolution of technological capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 17, special summer issue, pp. 21-38.
- Tallman, S. (1991). "Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market". *Strategic Management Journal*, vol. 12, summer special issue, pp. 69-82.
- Teece, D. (1987). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*: 185-220. Cambridge, MA: Ballinger.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- Tushman, M. Y Anderson, P. (1986). "Technological discontinuities and organizational environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 439-465.
- Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.
- Wehrmeyer, W. y Parker, K.T. (1996). *Identification and relevance of environmental corporate cultures as part of a coherent environmental policy*. En W. Wehrmeyer (ed.), *Greening people*: 163-184. Sheffield, England: Greenleaf.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol.5, núm. 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, vol.14, pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: ten years after". *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 171-174.
- Wernerfelt, B. y Montgomery, C.A. (1988). "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *Rand Journal*, pp. 623-632.
- Winter, S. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*: 159-184. Cambridge, MA: Ballinger.
- Winter, S. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 991-995.

- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason S.W. y Von Glinow, M.A. (1999). *Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact*. Oxford: Oxford University Press.
- Zack, M.H. (1999). “Developing a Knowledge Strategy”. *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 125-145.
- Zahra, S.A. y George, G. (2002). “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”. *Academy of Management Review*. vol. 27, pp. 185-203.
- Zajac, E. (1995). “SMJ 1994 best paper prize to Bigger Wernerfelt”. *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 169-170.
- Zajac, E., Kraatz, M. S. y Bresser, R. K. (2000). “Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change”. *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 429-453.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”. *Organization Science*, vol.13, núm. 3, May-June, pp. 339-351.
- Zott, C. (2003). “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study”. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 97-125.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE LOS '*STAKEHOLDERS*' (*STAKEHOLDER MANAGEMENT*)

III.1.-Introducción

En el presente capítulo vamos a realizar una revisión teórica de la literatura sobre la gestión de los ‘*stakeholders*’. El objetivo de este capítulo es revisar los planteamientos sobre la delimitación de los ‘*stakeholders*’, la gestión apropiada de las relaciones de las empresas con ellos y, en última instancia, poner de manifiesto como la presión de los ‘*stakeholders*’ ha influido en la gestión medioambiental de las empresas y ha provocado que los temas medioambientales sean tenidos en cuenta cada vez más en los planes estratégicos de las empresas.

Aunque los problemas medioambientales no son particularmente nuevos, es en estas últimas décadas cuando se está empezando a generalizar una verdadera preocupación social (Aragón Correa, 1998; Del Brío y Junquera, 2001). Conforme aumenta el conocimiento científico y técnico de las causas y efectos de los daños medioambientales, la presión hacia las empresas se incrementa. La población está ahora más sensibilizada hacia el tema medioambiental y las empresas tienen que responder a esa demanda. Así, aunque los factores que inducen a las empresas a un comportamiento más ecológico son de diversa naturaleza (éticos, legales, imagen, etc.), uno de los más relevantes es la influencia ejercida por los grupos de presión que, con frecuencia, esta además indirecta o directamente relacionada la evolución del resto de factores.

Uno de los debates que causa mayor controversia en la dirección de empresas es determinar cómo desarrollar una dirección de empresas socialmente responsable, en la que una empresa, teniendo en cuenta su misión económica, sea dirigida con una atención apropiada a las cuestiones sociales. Estos temas son centrales en el campo de la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. Uno de los enfoques más populares para dar respuesta a estos interrogantes es el denominado análisis de los ‘*stakeholders*’. Este enfoque sugiere que una dirección de empresas responsable es aquella que a la hora de tomar decisiones tiene en cuenta no sólo a sus accionistas, sino también a sus ‘*stakeholders*’. Ejemplos de grupos de ‘*stakeholders*’, además de los accionistas, son los empleados, proveedores, clientes, acreedores, la competencia, el gobierno y los vecinos o ciudadanos en general.

Esta realidad no es ajena a los directivos de las empresas, que en los últimos años vienen prestando una mayor atención a los diferentes *'stakeholders'*. Aún así, la mayoría de las veces se tiene en cuenta a los *'stakeholders'* en la toma de decisiones por diferentes razones que no siempre tienen que ver con la ética o la responsabilidad social corporativa. Un equipo de directivos, por ejemplo, puede tener mucho en cuenta los *'stakeholders'* por la simple razón de que *'stakeholders'* molestos pueden crear muchos problemas a la empresa (boicots, acciones legales, etc.). Así, frecuentemente, no son las preocupaciones morales las que llevan a considerar a los *'stakeholders'*, sino la preocupación por potenciales impedimentos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Goodpaster, 1991). Esto ha provocado que el enfoque que adoptan las empresas hacia sus *'stakeholders'* sea frecuentemente más estratégico que moral y, así, el análisis de los *'stakeholders'* conlleva, paralelamente, un análisis de los beneficios empresariales asociados.

El capítulo se ha esquematizado de la siguiente forma, primero se define y delimita el concepto de *'stakeholders'*. A continuación se expone el enfoque estratégico de la gestión de los *'stakeholders'*, viendo cuales son las principales ventajas competitivas derivadas de una adecuada gestión de los *'stakeholders'*. Luego se pasa a ver cómo el incremento de las preocupaciones medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas consideren los temas y preocupaciones medioambientales de la sociedad en sus planes y objetivos. De este modo, las empresas han pasado de posturas medioambientales reactivas a enfoques proactivos, en los que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y además genera capacidades valiosas como las que se estudiaron en el capítulo anterior. Y por último, exponemos los beneficios competitivos derivados de la capacidad de integración de los *'stakeholders'*, entendida como la habilidad de la empresa para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de *'stakeholders'*.

III.2.-Definición y delimitación de los *'stakeholders'*.

El concepto de *'stakeholders'* formalmente apareció por primera vez en el libro de Freeman (1984) *'Strategic Management: A Stakeholder Approach'*, para incluir “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (1984: 46). Esta definición es posiblemente una de las más amplias que podemos encontrar en la literatura sobre *'stakeholders'*, ya que deja el concepto de posibles *'stakeholders'* claramente abierto para incluir prácticamente a cualquier agente social individual ó colectivo. Sólo se excluirían de la definición aquéllos que no pueden afectar a la empresa (no tienen poder) o que no son afectados por ella (no tienen ninguna reclamación o relación).

Goodpaster (1991) observó que esta definición implica dos tipos de *'stakeholders'*: estratégicos y éticos. Los *'stakeholders'* estratégicos (los que pueden afectar el desempeño de la empresa) son aquellos cuyos intereses considera la empresa para poder alcanzar sus propios objetivos estratégicos. En este caso, la literatura sobre *'stakeholders'* se une con la literatura sobre dirección estratégica (e.g., Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Hill y Jones, 1992; Huse y Eide, 1996; Rowley, 1997). El énfasis que se hace en la gestión de los *'stakeholders'* es unidireccional, ya que se ven las relaciones desde la posición de superioridad de la empresa.

Los *'stakeholders'* éticos (los que se ven afectados por la empresa) se tienen en cuenta desde una perspectiva de equilibrio de intereses. En este caso, la literatura sobre *'stakeholders'* se une con la literatura sobre ética y responsabilidad social empresarial y adopta un punto de vista más bidireccional entre la empresa y sus *'stakeholders'* (ej., Burton y Dunn, 1996; Cohen, 1995; Freeman y Evan, 1990; Phillips, 1997; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994).

Aún así, una correcta gestión de los *'stakeholders'* puede recoger estrategia y ética de igual manera y tener una consideración equilibrada a ambos tipos de

'stakeholders'. De esta forma, Donaldson y Preston (1995) distinguieron tres aspectos de la teoría sobre *'stakeholders'*: el descriptivo, el instrumental y el normativo; argumentando que estos tres aspectos se apoyaban mutuamente. El aspecto descriptivo explica la organización como una constelación de intereses cooperativos y competitivos con valor intrínseco; el instrumental establece un marco en el que se examinan las conexiones, si las hubiera, entre la práctica de la dirección de los *'stakeholders'* y el logro de distintos objetivos de desempeño de la empresa; y por último, el normativo, supone la aceptación de las siguientes ideas:

- (a) Los *'stakeholders'* son personas o grupos con intereses legítimos en la actividad corporativa.
- (b) Los intereses de todos los *'stakeholders'* tienen un valor intrínseco. Es decir, cada grupo de *'stakeholders'* es digno de consideración por sí mismo y no simplemente por su habilidad para favorecer los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.

Además, Donaldson y Preston reconocen que “la teoría sobre *'stakeholders'* no implica que todos los *'stakeholders'* deban estar igualmente involucrados en todos los procesos y decisiones” (1995: 67). Así, no debemos ignorar la realidad pragmática en la que los directivos no pueden prestar atención a todas las demandas reales y potenciales y deben dar una prioridad en la atención que prestan a los *'stakeholders'* de la empresa.

En respuesta a esto, Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen un modelo que delimita más exactamente a los *'stakeholders'* de la empresa. En su modelo, la prominencia del *'stakeholder'*, es decir, el grado en el que los directivos dan prioridad a las diferentes demandas de los *'stakeholders'*, vendrá determinada por la posesión de uno, dos o tres de los siguientes atributos:

1. El poder del *'stakeholder'* para influenciar a la empresa.
2. La legitimidad de la relación del *'stakeholder'* con la empresa.
3. La urgencia de la reclamación del *'stakeholder'* sobre la empresa.

Estas variables definirían el conjunto de *'stakeholders'* a los que los directivos deberían prestar más atención. Así, la prominencia de un *'stakeholder'* determinado, percibida por los directivos, sería baja si sólo cuenta con uno de los atributos, moderada si tiene dos atributos y alta si todos los atributos están presentes. Además, debido a que el grado en el que los directivos dan prioridad a las distintas demandas de los *'stakeholders'* es dinámico, la prominencia de los *'stakeholders'* puede variar a lo largo del tiempo y depende del tema en cuestión. Este dinamismo viene determinado en gran medida por el atributo de urgencia. A continuación, vamos a distinguir con más detalle estos tres atributos.

Podemos definir poder como “la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición para llevar a cabo su voluntad a pesar de encontrar resistencia” (Weber, 1947), así, tener poder pone al *'stakeholder'* en una posición favorable a la hora de defender sus intereses. Además, podemos distinguir distintos tipos de poder según el tipo de recurso usado para ejercer poder (Etzioni, 1964): poder coercitivo, basado en los recursos físicos de fuerza, violencia o resistencia; poder utilitario, basado en recursos materiales o financieros; y poder normativo, basado en recursos simbólicos (como prestigio, aceptación, reputación, etc.). Podemos encontrar numerosos ejemplos de los tres tipos de poder en las relaciones de las empresas con *'stakeholders'*; son frecuentes los sabotajes a empresas en los que se usa la fuerza física y la resistencia para llamar la atención de los medios de comunicación; otros grupos *'stakeholders'* usan los recursos simbólicos para ejercer su poder, ya que el prestigio o la reputación de la empresa depende de ellos, como es el caso de las asociaciones de consumidores que, por ejemplo, pueden provocar la retirada de un cierto producto de la empresa.

De especial importancia es el poder utilitario, basado en recursos materiales o financieros. Este tipo de poder conecta con la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), en la que se argumenta que la organización es dependiente de los recursos de su entorno para su supervivencia. Aplicar esta teoría a los *'stakeholders'* sugiere que las organizaciones prestaran más atención y estarán más preocupadas por aquellos *'stakeholders'* que controlan recursos críticos para la

supervivencia de la empresa (Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999; Jawahar y McLaughlin, 2001). Esta dependencia de las empresas en los ‘*stakeholders*’ por los recursos que controlan se traduce en poder para los grupos de ‘*stakeholders*’ involucrados (Coff, 1999; Mitchell, Agle y Wood, 1997) e influencia sobre la empresa (Frooman, 1999). El poder está frecuente en función de la dependencia de la empresa en el ‘*stakeholder*’. Generalmente, cuanto más dependiente es la organización, más poder tiene el ‘*stakeholder*’ (Frooman, 1999; Savage et al., 1991). Y el grado de dependencia viene determinado por la importancia de ese recursos particular para la empresa, el grado en el que los que controlan ese recurso tienen monopolio sobre el recurso y la discreción que tienen sobre su localización (Coff, 1999; Frooman, 1999; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Pfeffer y Salancik, 1978).

El poder de los ‘*stakeholders*’ puede ser usado de manera legítima o ilegítima y puede pasar que “en el largo plazo, aquellos que no usan el poder de manera que la sociedad considera responsable tenderán a perderlo” (Davis, 1973: 314). Así, la legitimidad puede ser definida como “una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un determinado sistema social de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574). Los ‘*stakeholders*’ con mayor legitimidad en sus aspiraciones gozarán normalmente de mayor prominencia frente a los directivos.

Finalmente, una entidad puede tener un derecho legítimo en la sociedad, o una demanda legítima en la empresa, pero a menos que tenga poder para imponer su voluntad en la relación o se entienda que su demanda es urgente, los directivos no le darán prioridad. Por ello, Mitchell, Agle y Wood (1997) incluyen en su modelo el atributo de urgencia expresando el grado en el que la demanda de un ‘*stakeholder*’ requiere una atención inmediata.

Las percepciones de los directivos son decisivas en este modelo, porque son las que en último término determinan la prominencia de un determinado ‘*stakeholder*’. Estas percepciones pueden estar influenciadas por los valores propios de los directivos (Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999; Egri y Herman, 2000; Sharma

2000). El modelo más reciente de Jawahar y McLaughlin (2001) es consistente con el de Mitchell, Agle y Wood (1997), ya que también sostiene que las organizaciones son propensas a usar diferentes estrategias para tratar con diferentes ‘*stakeholders*’ y que esas estrategias pueden cambiar a lo largo del tiempo. En concreto, Jawahar y McLaughlin (2001) proponen que la estrategia hacia los ‘*stakeholders*’ cambiará según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa (nacimiento, desarrollo, madurez, declive) ya que la importancia relativa de los ‘*stakeholders*’ para la empresa cambiará según la etapa en la que se encuentre la empresa.

III.3.-Gestión de los ‘*stakeholders*’.

III.3.1.-Introducción y aspectos generales.

Podemos definir la gestión de los ‘*stakeholders*’ como el “proceso mediante el cual los directivos reconcilian sus propios objetivos con las expectativas y peticiones que le hacen los grupos de ‘*stakeholders*’” (Carroll, 1991: 43). De esta forma, las empresas que tienen en cuenta la responsabilidad social en su modelo de negocio pueden enfocar más sus esfuerzos para responder eficazmente a los retos sociales ya que, en vez de centrarse en responsabilidades genéricas o principios morales que suelen ser bastante amplios, la empresa puede orientarse hacia sus ‘*stakeholders*’ y así identificar más directamente a las personas que afectan o se ven afectadas por la política y prácticas de la empresa de manera que los temas sociales de carácter intangible se conviertan en los intereses tangibles de los ‘*stakeholders*’ (Clarkson, 1995). Así, un primer paso a la hora de realizar una gestión eficaz de los ‘*stakeholders*’ consiste en identificarlos y conocer sus intereses.

Ya hemos visto anteriormente que al hablar de ‘*stakeholders*’ nos referimos a personas. Así, los ‘*stakeholders*’ con intereses, demandas o derechos similares pueden clasificarse en el mismo grupo: empleados, accionistas, clientes, etc. En general, los diferentes grupos de ‘*stakeholders*’ suelen diferenciarse en primarios y secundarios (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Frooman, 1999; Rowley, 1997).

Un grupo de *'stakeholders'* primario es aquel sin el que su participación continuada la empresa no podría sobrevivir (Clarkson, 1995) y “soportan alguna forma de riesgo como resultado de haber invertido en alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa” (Clarkson, 1994: 5). Los grupos primarios de *'stakeholders'* incluyen a los proveedores de capital (accionistas e inversores), empleados, clientes, proveedores de otros recursos y el grupo público de *'stakeholders'*: el gobierno y las comunidades, que proporcionan infraestructuras y mercados, cuyas leyes y normas deben ser cumplidas, y a los que se debe de pagar impuestos y cumplir otras obligaciones (Clarkson, 1995). Hay un gran nivel de interdependencia entre los *'stakeholders'* primarios y la empresa. Así, si algún *'stakeholder'* primario, como los clientes o proveedores, está disconforme con la empresa y se retira, totalmente o en parte, del sistema corporativo, la empresa sufriría un gran daño o sería incapaz de continuar su actividad. Desde este punto de vista, la empresa podría ser definida como un sistema de *'stakeholders'* primarios, un sistema complejo de relaciones entre distintos grupos con diferentes derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades (Clarkson, 1995, Donaldson y Preston, 1995; Greenley y Foxall, 1996; Harrison y St. John, 1994; Hill y Jones, 1992; Jones, 1995).

Los grupos de *'stakeholders'* secundarios son aquellos que pueden influenciar o afectar a, o son influenciados o afectados por, la empresa, pero no están comprometidos con la empresa y no son esenciales para su supervivencia (Clarkson, 1995: 107). Los medios de comunicación y los grupos medioambientales, entre otros, pertenecen a esta categoría, ya que no son imprescindibles para el funcionamiento de la organización, aunque tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor, o en contra, de una empresa e incluso pueden influenciar a grupos de *'stakeholders'* primarios, como consumidores, organismos gubernamentales, inversores, etc. (Chen y Meindl, 1991; Elsbach y Sutton, 1992). Así, la empresa no depende de los *'stakeholders'* secundarios para su continuidad, pero éstos pueden causar un daño significativo a la empresa e incluso poner en peligro la actividad de la misma.

De esta forma, la supervivencia y rentabilidad de la empresa depende de su habilidad para cumplir sus objetivos económicos y sociales, ya que debe crear y

distribuir riqueza o valor suficiente para asegurar que los ‘*stakeholders*’ primarios continúen como parte del sistema de ‘*stakeholders*’ de la empresa y además cumplir con las expectativas de los ‘*stakeholders*’ secundarios.

III.3.2.-Gestión proactiva de los ‘*stakeholders*’

Se ha venido argumentando que una organización puede adoptar cuatro diferentes estrategias para tratar a sus ‘*stakeholders*’: proactivas, complacientes, defensivas y reactivas (Carroll, 1979; Clarkson, 1991, 1995; Wartick y Cochran, 1985). Las estrategias proactivas implican un esfuerzo significativo de la empresa para anticipar las responsabilidades de la empresa y la participación activa de la empresa en la resolución de preocupaciones sociales, liderando la respuesta del sector. En una estrategia complaciente, la empresa adopta un enfoque menos activo a la hora de dar respuesta a las preocupaciones de sus ‘*stakeholders*’ aunque acepta la responsabilidad y hace todo lo requerido. La respuesta defensiva implica hacer solamente el mínimo esfuerzo, legalmente requerido, para dar respuesta a las preocupaciones de sus ‘*stakeholders*’. Y por último, la estrategia reactiva implica luchar en contra de incorporar las preocupaciones de los ‘*stakeholders*’ en los objetivos y estrategia de la empresa, o abstraerse totalmente e ignorar a sus ‘*stakeholders*’.

Durante los años 1993 y 1998 numerosos expertos en dirección de empresas se reunieron para compartir ideas sobre la teoría de los ‘*stakeholders*’, examinando las relaciones y responsabilidades de las empresas hacia los empleados, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente. De estas reuniones, financiadas por la Fundación Alfred P. Sloan surgieron los principios que configuran una gestión proactiva de los ‘*stakeholders*’ y que se conocen como ‘*The Clarkson Principles of Stakeholder Management*’ (Clarkson Centre for Ethics & Board Effectiveness, 2002). Estos principios son la base de la gestión de los ‘*stakeholders*’ ya que se realizaron bajo la convicción de que unas relaciones recíprocamente satisfactorias con una gran variedad de grupos del entorno es un requerimiento decisivo para que la empresa obtenga un adecuado desempeño a largo plazo. Aún así, los principios incorporaron una amplia variedad de perspectivas. En el proyecto colaboraron

cientos de expertos, entre los más destacados podemos citar a James E. Post, Allen Kaufman, Michael Deck, Lee Preston, Leonard Brooks y Max Clarkson. A continuación recogemos los siete principios propuestos que configuran una gestión proactiva de los ‘*stakeholders*’:

Principio 1. Los directivos deben reconocer y observar activamente las inquietudes de todos los ‘*stakeholders*’ legítimos, y deben tener en cuenta sus intereses en las operaciones y en la toma de decisiones.

Principio 2. Los directivos deben escuchar y comunicarse abiertamente con sus ‘*stakeholders*’ sobre sus respectivas inquietudes y contribuciones, y sobre los riesgos que asumen por su implicación con la empresa.

Principio 3. Los directivos deben adoptar procesos y modos de comportamiento que tenga en cuenta las inquietudes y capacidades de cada agente del entorno.

Principio 4. Los directivos deben reconocer la interdependencia de esfuerzos y recompensas entre los ‘*stakeholders*’, y deben intentar alcanzar una distribución justa de los beneficios y cargas de la actividad corporativa entre ellos, teniendo en cuenta sus respectivos riesgos y debilidades.

Principio 5. Los directivos deben trabajar cooperativamente con otras entidades, tanto públicas como privadas, para asegurar que los riesgos y perjuicios originados por las actividades corporativas sean mínimos y, si no pueden ser evitados, sean debidamente compensados.

Principio 6. Los directivos deben evitar totalmente las actividades que puedan poner en peligro derechos humanos inajenables (p. ej. el derecho a la vida) o que puedan originar riesgos que, debidamente entendidos, serían claramente inadmisibles para ‘*stakeholders*’ relevantes.

Principio 7. Los directivos deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio papel como ‘*stakeholders*’ corporativos, y (b) sus responsabilidades legales y morales con los intereses de los ‘*stakeholders*’, y deben afrontar tales conflictos a través de una comunicación abierta, la información apropiada, sistemas de incentivos y, si fuera necesario, supervisión externa.

III.3.3.-Gestión proactiva de los *'stakeholders'* y generación de ventajas competitivas.

Una gestión proactiva de los *'stakeholders'* puede dar lugar a recursos intangibles y socialmente complejos que pueden incrementar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo (Hillman y Keim, 2001). Desarrollar relaciones a largo plazo con los *'stakeholders'* puede repercutir en la empresa de forma positiva mediante la creación de capacidades dinámicas que, por ejemplo, permitan a la empresa una rápida respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno externo (Harrison y St. John, 1996). Esto será posible mediante la integración de los *'stakeholders'* en la empresa, que conlleva la creación de interacciones relacionales en vez de transaccionales (Hillman y Keim, 2001). Estas interacciones relacionales van más allá del mero intercambio económico entre las partes y suponen el desarrollo de relaciones de confianza a largo plazo de la empresa con sus *'stakeholders'*. Además, la creación de interacciones relacionales con los *'stakeholders'* puede crear ventajas competitivas para la empresa, ya que éstas, al contrario que las transaccionales, son bastante difíciles de copiar por los competidores, presentan un gran nivel de complejidad social y son dependientes de la trayectoria histórica única de la empresa en su relación con los *'stakeholders'*.

Además de los aspectos positivos que en sí mismos puedan tener desde el punto de vista de la responsabilidad social, las actividades que configuran una gestión proactiva de los *'stakeholders'* pueden conducir a una mayor rentabilidad o incremento del valor de la empresa. Entre las repercusiones positivas para la empresa de llevar a cabo una gestión proactiva de los *'stakeholders'* podemos citar (Berman et al., 1999; Harrison y St. John, 1996; Hillman y Keim, 2001; Jawahar y McLaughlin, 2001):

- Una mejora de la predicción de los cambios del entorno externo como resultado de una mejor comunicación con los *'stakeholders'* externos.

- Mayores porcentajes de innovaciones exitosas como resultado de la incorporación de las perspectivas de los ‘*stakeholders*’ en el diseño del producto/servicio o incluso la participación de algunos de ellos en los equipos de diseño del producto/servicio.
- Menores incidentes negativos con los ‘*stakeholders*’ (ej. huelgas, boicots, mala prensa) debido a una mejora de las relaciones y confianza entre la empresa y sus ‘*stakeholders*’. La disminución de los conflictos con los ‘*stakeholders*’ también conlleva una reducción de los gastos legales de la empresa.
- Mejores relaciones con el gobierno, lo que puede conducir a una legislación más favorable para la empresa o el sector.
- Al crear relaciones basadas en la confianza durante largos periodos de tiempo con sus ‘*stakeholders*’, la empresa puede conseguir crear barreras de entrada difíciles de superar por competidores potenciales.
- Una mayor flexibilidad organizacional. Esta es quizás una de las razones más convincentes para llevar a cabo una gestión proactiva de los ‘*stakeholders*’ ya que al desarrollar relaciones a largo plazo con sus ‘*stakeholders*’ la empresa puede llegar a crear capacidades dinámicas que, por ejemplo, permitan a la empresa una rápida respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno externo (Harrison y St. John, 1996). Además, la flexibilidad organizacional “no solo refleja la rapidez de respuesta a un cambio del entorno, sino también la habilidad de la empresa de reducir el impacto del cambio del entorno y los costes de responder a ese cambio” (Ginsberg y Buchholtz, 1990: 449).

III.3.4.- Gestión de los ‘*stakeholders*’ y gestión medioambiental de la empresa.

Como hemos planteado anteriormente, la gestión de los ‘*stakeholders*’ intenta integrar las peticiones y expectativas de los grupos de ‘*stakeholders*’ en la toma de decisiones de la empresa. Una gran cantidad de trabajos empíricos han tratado este tema con un gran sentido práctico, mostrando como se pueden aplicar los principios de la gestión de los ‘*stakeholders*’ a la práctica empresarial. Así, se han estudiado temas como las “mejores prácticas” en las relaciones de las empresas con los

'stakeholders' (Bendheim et al., 1998), el grado en el que los directivos dan prioridad a las diferentes demandas de los *'stakeholders'* (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997), el impacto de la gestión de los *'stakeholders'* en el desempeño financiero (Berman et al., 1999; Hillman y Keim, 2001), la respuesta de la empresa ante la influencia de sus *'stakeholders'* (Frooman, 1999; Rowley, 1997), los intereses que conducen a la formación y movilización de los grupos de *'stakeholders'* (Rowley y Moldoveanu, 2000; Wolfe y Putler, 2002) y cómo los directivos pueden lograr el equilibrio ante *'stakeholders'* con intereses contrapuestos (Ogden y Watson, 1999). Pero sin duda, uno de los campos donde la investigación sobre gestión de los *'stakeholders'* ha tenido un gran desarrollo en los últimos años ha sido el de la gestión medioambiental de la empresa, donde destacan numerosos estudios (ej. Buysse y Verbeke, 2003; Christmann, 2004; Fineman y Clarke, 1996; Hart y Sharma, 2004; Henriques y Sadosky, 1996, 1999; Kassinis y Vafeas, 2002; Lounsbury, 2001; Sharma y Henriques, 2005; Sharma y Vredenburg, 1998).

En la actualidad, las empresas se están viendo sometidas a una gran presión por parte de organizaciones no gubernamentales (ONGs), activistas, comunidades, gobiernos, medios de comunicación y otras fuerzas sociales. Estos grupos demandan lo que ellos consideran que son prácticas empresariales socialmente responsables. Así, este incremento de presión está haciendo que muchas empresas busquen respuestas corporativas a las demandas sociales estableciendo el dialogo con una gran variedad de *'stakeholders'*. Adicionalmente, este dialogo con los *'stakeholders'* ayuda a dar respuesta a la cuestión de responsabilidad social, ya que facilita la interpretación de las señales, normalmente ambiguas, que se reciben del entorno (Garriga y Melé, 2004).

Uno de los temas que más preocupa y esta recibiendo más atención en la actualidad por parte de los *'stakeholders'* es el deterioro del medio ambiente. Esto se ha visto reflejado en un incremento de la presión hacia las empresas para que incorporen el concepto de desarrollo sostenible en su toma de decisiones, entendiéndolo como una forma de desarrollo o progreso que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones

para satisfacer las propias” (WCED, 1987). El concepto de sostenibilidad conlleva la conservación del medio ambiente, la equidad social y la seguridad económica (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995; Starik y Rands, 1995). Así, si las empresas quieren dar respuesta a esta creciente demanda social necesitan ampliar su toma de decisiones más allá de la inclusión de los criterios económicos y examinar su impactos medioambientales como los que se producen sobre los hábitats y la biodiversidad de los ecosistemas y sus impactos sociales como aquellos que se producen en la cultura y calidad de vida de los diversos grupos sociales y sus generaciones futuras (Sharma y Starik, 2004).

Las empresas han estado normalmente centradas en los resultados económicos y han desatendido su responsabilidad hacia el medio ambiente. Esto ha hecho que la situación se agrave cada vez más, provocando una reacción conjunta de numerosos grupos de ‘*stakeholders*’ que exigen a las empresas comportamientos medioambientales más responsables. De esta forma, los ‘*stakeholders*’ han sido uno de los principales impulsores hacia la gestión medioambiental responsable de las empresas. La importancia de este hecho se ha visto también reflejada en la investigación sobre gestión de empresas y medio ambiente. Así, la investigación sobre gestión de los ‘*stakeholders*’ ha tenido un gran desarrollo en el campo de la gestión medioambiental de la empresa y son numerosos los estudios sobre esta relación.

De esta forma, la investigación sobre gestión de los ‘*stakeholders*’ y gestión medioambiental de la empresa ha tratado temas como la importancia de las perspectivas sociales para examinar la sostenibilidad corporativa (Jennings y Zandbergen, 1995), la importancia para las organizaciones sostenibles de examinar su interacción con la sociedad en múltiples niveles (Starik y Rands, 1995), la importancia de la inclusión de la naturaleza como ‘*stakeholder*’ (Starik, 1995a), la influencia de los ‘*stakeholders*’ en las estrategias medioambientales de la empresa (Bansal y Roth, 2000; Christmann, 2004; Kassinis y Vafeas, 2002; Lounsbury, 2001; Sharma y Henriques, 2005; Winn, 2001), cómo la presión de los ‘*stakeholders*’ se traduce en estrategias medioambientales proactivas por parte de las empresas

(Buysse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadosky, 1996, 1999) y como la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ ayuda al desarrollo de estrategias medioambientales proactivas (Hart, 1995; Hart y Sharma, 2004; Sharma y Vredenburg, 1998).

En el siguiente epígrafe nos proponemos profundizar más en estos aspectos y estudiar como la presión de diferentes grupos de ‘*stakeholders*’, que exigen a las empresas comportamientos medioambientales más responsables, ha influenciado en la gestión medioambiental de las mismas.

III.4.-Influencia de los ‘*stakeholders*’ en la gestión medioambiental de las empresas.

La gestión medioambiental de empresas (*‘environmental management’*) pretende la integración de la protección del medio ambiente en todas las funciones de dirección de empresas con el objetivo de alcanzar un óptimo entre el desempeño económico y medioambiental de la empresa (North, 1992). Una de las definiciones de desempeño medioambiental es “la eficacia de una empresa en cumplir y superar las expectativas de la sociedad con respecto a las preocupaciones medioambientales” (Judge y Douglas, 1998: 245).

De esta forma, el papel de los ‘*stakeholders*’ y la sociedad en general es fundamental para la sostenibilidad de la empresa desde dos puntos de vista. Por un lado, la sociedad, representada mediante una diversidad de grupos de ‘*stakeholders*’, está demandando cada vez más que las empresas tomen conciencia de su importante papel para alcanzar objetivos sociales y medioambientales además de generar beneficios para sus accionistas. Por otra parte, las empresas necesitan involucrarse con sus ‘*stakeholders*’ para generar conocimiento que posibilite la supervivencia y capacidad de competir en un sistema económico global cada vez más insostenible.

Así, la propia iniciativa de los trabajadores y directivos, la presión ciudadana y, fundamentalmente, la mayor rigidez del marco normativo han convertido el tema

medioambiental en uno de los más analizados y controvertidos en el seno de las organizaciones (Aragón Correa, 1996). Básicamente, se pueden agrupar las razones que motivan la respuesta ecológica de la empresa dentro de estos tres grupos: competitividad, legitimación y responsabilidad medioambiental (Bansal y Roth, 2000). Las razones competitivas suponen una oportunidad para aumentar la rentabilidad a largo plazo de la empresa mediante, por ejemplo, el control del consumo de energía y materiales, el desarrollo de productos ecológicos y el marketing medioambiental. Las razones de legitimación se refieren al deseo de una empresa de que sus acciones se acepten como correctas dentro de un conjunto establecido de regulaciones, normas, valores o creencias (Suchman, 1995); entre las acciones más relacionadas con el deseo de legitimación encontramos el cumplimiento de la legislación o el establecimiento de controles de los impactos ecológicos de la empresa. Por último, las razones referidas a la responsabilidad medioambiental son una motivación que proviene de la preocupación que una empresa tiene por sus obligaciones sociales y valores; entre las acciones motivadas por la responsabilidad medioambiental podrían encontrarse ciertas donaciones a grupos medioambientales y otros grupos de comunidades locales o el uso de materiales reciclados y con menor impacto medioambiental aún asumiendo un coste superior.

Los tres tipos de motivos para responder a los temas medioambientales tienen su origen último en la influencia ejercida por los grupos de presión. Así, por ejemplo, el incremento de la preocupación medioambiental de ‘*stakeholders*’ claves para la empresa como los clientes y consumidores ha provocado que éstos seleccionen las empresas y productos menos nocivos para el entorno natural. Al mismo tiempo, la presión para que las empresas integren conductas medioambientales en sus actividades está aumentando desde otros colectivos tradicionalmente poco relacionados con el tema. Así, los accionistas, bancos y empresas de seguros exigen garantías para sus inversiones. Una empresa con alto riesgo de sanciones por daños al medio ambiente y, en el caso extremo, de ser culpable de un accidente con impacto medioambiental, no se las puede ofrecer. Por otra parte, todas las Administraciones

Públicas promulgan disposiciones legales cada vez más exigentes (Del Brío y Junquera, 2001).

En general los *'stakeholders'* de las empresas han incrementado notablemente sus preocupaciones medioambientales. Además, este es uno de los temas de preocupación más comunes entre diversos grupos de *'stakeholders'* (clientes, grupos medioambientales, gobierno, medios de comunicación, etc.). Este incremento general de la preocupación medioambiental en la sociedad ha provocado un aumento del poder, legitimidad y urgencia de los *'stakeholders'* con respecto a la problemática medioambiental. En última instancia todos estos factores han provocado que aumente la atención de los directivos hacia las preocupaciones medioambientales de sus *'stakeholders'*.

En general, podemos decir que hay cuatro amplios grupos de *'stakeholders'* que pueden influenciar la respuesta de un sector hacia la protección medioambiental (ver Henriques y Sadorsky, 1999; Fineman y Clarke, 1996; Gladwin, 1993; McCloskey, 1990; Starik, 1995b; White, 1995). El primero incluye a las entidades cuya misión manifiesta es cuidar del planeta, como los grupos de presión medioambiental locales o nacionales (ej. Greenpeace, Ecologistas en Acción, Friends of the Earth) y los grandes defensores individuales. Juntos, presionan a las empresas para actuar responsablemente hacia el medio ambiente. Sus métodos varían desde la persuasión y la colaboración hasta el llamamiento moral o la confrontación directa y el sabotaje, y pueden movilizar la opinión pública a favor o en contra de las actuaciones medioambientales de una empresa.

El segundo grupo es el regulatorio. Los intereses del legislador son aplicar las leyes medioambientales para proteger a la sociedad del daño medioambiental que podría verse incrementado en un sistema industrial sin restricciones. Normalmente, los legisladores logran la conformidad de las empresas mediante requerimientos legales que incluyen medios coercitivos y/o negociación. También los mismos legisladores trabajan dentro de las normas fijadas por los gobiernos locales o nacionales.

El tercer grupo abarca a aquellos que tienen un interés indirecto en el desempeño medioambiental del sector. No promueven la protección medioambiental como un fin, pero disfrutan las ventajas de los servicios medioambientales, procesos o productos si sirven para sus propias necesidades o beneficios. En este grupo se pueden encontrar bancos e instituciones financieras, que pueden ganar con el atractivo económico de una empresa medioambiental, clientes que prefieren comprar productos que respeten el medio ambiente, proveedores cuya reputación medioambiental está ligada a la empresa con la que tratan, medios de comunicación interesados en noticias del desempeño medioambiental de las empresas.

Las instituciones financieras perciben un alto riesgo de inversión en las empresas con un pobre desempeño medioambiental, y pueden exigir una elevada prima por riesgo (Henriques y Sadorsky, 1996) o pueden manifestar su descontento negándose a conceder nuevos préstamos. Los clientes también pueden motivar la proactividad medioambiental de la empresa, ya que están cada vez mejor informados y más conscientes de los impactos medioambientales de los productos de consumo y pueden exigir que un sector mejore el desempeño medioambiental de sus productos (Williams, Medhurst y Drew, 1993). La aparición en estos últimos años del consumo medioambiental implica que algunos consumidores están dispuestos a pagar más por productos que respetan el medio ambiente (Vandermerwe y Oliff, 1990). Además, las asociaciones de consumidores pueden presionar boicoteando los productos de una empresa con mala reputación por desempeño medioambiental pobre (Greeno y Robinson, 1992). De igual forma, proveedores con buena reputación medioambiental pueden retirar el suministro a una empresa para proteger su reputación (Henriques y Sadorsky, 1999).

Los medios de comunicación, por su parte, pueden influenciar la opinión de la sociedad hacia una empresa, particularmente cuando ocurren crisis medioambientales (Mitroff et al. 1989; Sharbrough y Moody, 1995; Shrivastava y Siomkos, 1989). La amenaza de publicidad negativa en los medios de comunicación puede ejercer presión coercitiva para que las empresas se comprometan con la protección del medio ambiente. Además, los reportajes negativos pueden también

incitar a los grupos medioambientales y otros ‘*stakeholders*’ a presionar a las empresas para cambiar sus prácticas por otras más responsables con el medio ambiente. Así, estudios empíricos han mostrado que los medios de comunicación han tenido gran influencia en la actuación medioambiental de las empresas (Bansal, 2005; Bansal y Clelland, 2004; Bansal y Roth, 2000; Bowen, 2000, Henriques y Sadorsky, 1996).

En cuarto y último lugar, están los ‘*stakeholders*’ internos. En este grupo se encuentran los directivos cuyo rol incluye temas medioambientales, como gerentes, directores medioambientales, directivos de relaciones públicas, de producción, marketing y personal. También incluye a los accionistas y empleados. Los accionistas expresan sus preocupaciones en las juntas de accionistas y/o vendiendo sus acciones, que representan su participación en la empresa. Los empleados, por su parte, son la fuente del éxito de una empresa y su participación e implicación es clave para implantar con éxito una estrategia medioambiental cuyo objetivo sea crear capacidades valiosas (Nehrt, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Hart, 1995; Ramus y Steger, 2000). Estos ‘*stakeholders*’ internos no tienen necesariamente un punto de vista común de la importancia que la empresa debería dar a los temas medioambientales.

La importancia de estos ‘*stakeholders*’ puede cambiar de una empresa a otra e incluso a través del tiempo. Así, Henriques y Sadorsky (1996, 1999) evaluaron la importancia percibida de los diferentes grupos de ‘*stakeholders*’ usando datos de empresas canadienses, y encontraron que además de la regulación gubernamental eran los clientes, los accionistas y las comunidades locales los que afectaban en mayor manera a las prácticas medioambientales corporativas, especialmente el contenido de los planes de acción medioambientales. Por otra parte, Buysse y Verbeke (2003) comprobaron en una muestra de empresas de Bélgica, que los agentes de entorno claves para la empresa pueden variar considerablemente dependiendo de la estrategia medioambiental y el contexto institucional en el que se encuentre la empresa. Así, se ha demostrado que las empresas proactivas medioambientalmente normalmente contemplan todos o una amplia gama de sus

'stakeholders' como importantes al contrario que las empresas reactivas que se centran en un grupo más reducido. Además, las primeras responden proactivamente a sus *'stakeholders'* desarrollando los planes de acción y recursos necesarios para gestionar activamente sus preocupaciones (Buysse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadosky, 1999).

Siguiendo los mismos planteamientos que cuando se trata de la gestión de las relaciones de la empresa con sus *'stakeholders'* según la empresa se enfrente al problema medioambiental se suele distinguir entre las empresas que adoptan una postura de complacencia, y se limitan a cumplir con la legislación, y aquellas que adoptan una postura proactiva y que, por tanto, tienen en cuenta otras fuerzas aparte de la regulación gubernamental. Así, la incorporación de temas medioambientales adicionales a los requeridos por la regulación gubernamental en la estrategia corporativa puede ser visto como un medio de incorporar las preocupaciones y expectativas medioambientales de los *'stakeholders'* (Buysse y Verbeke, 2003). Además, empresas que adoptan estrategias medioambientales avanzadas suelen cooperar con algunos *'stakeholders'* como los legisladores gubernamentales y las organizaciones medioambientales no gubernamentales (ONGs), pudiendo por ejemplo colaborar para el desarrollo o la implantación de estándares medioambientales internacionales y acuerdos voluntarios (ej. la reducción gradual de los CFCs que se llevó a cabo de forma voluntaria antes de su prohibición definitiva). También pueden formar alianzas estratégicas con competidores importantes para solucionar problemas medioambientales complejos (ej. la alianza entre los fabricantes de coches para reducir la contaminación) o trabajar más estrechamente con ONGs para intentar resolver algunos problemas medioambientales urgentes (Buysse y Verbeke, 2003).

Así pues, las posturas medioambientales más proactivas conllevan la integración de las perspectivas de los *'stakeholders'* externos (grupos medioambientales, líderes de comunidades, medios de comunicación, legisladores) en los objetivos y estrategia de la empresa (Hart, 1995). Esta capacidad de integración de los *'stakeholders'* suele ser considerada como positiva desde un punto

de vista moral por quienes valoran estos planteamientos desde un punto de vista ético, pero, a su vez, puede ser también fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa que la pone en práctica (Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998).

Algunos de los beneficios competitivos de contar con esta capacidad de integración entre los que se encuentran en una mejora de la reputación corporativa y se traducen en acuerdos económicos favorables y aumento de la legitimidad, que lleva a un alivio de la oposición a las operaciones diarias y planes de desarrollo. Así, las empresas que desarrollan este tipo de capacidad tienen la ventaja de obtener aprobaciones públicas para nuevos desarrollos y proyectos mucho más rápido. Esto conduce a ahorros en el coste de los proyectos, menores tasas de interés y menos gastos en litigios. Además, este tipo de empresas suelen consultar a sus *'stakeholders'* antes de anunciar nuevos desarrollos, mostrando así al mismo tiempo su alto grado de proactividad medioambiental. Si sus *'stakeholders'* indican claramente que dicho desarrollo no es deseable o propicio debido a su impacto medioambiental, la empresa abandonará el proyecto sin gastar tiempo o dinero en batallas legales. Esta integración de los *'stakeholders'* puede además ayudar a la innovación y la flexibilidad interna, ayudando a obtener y revisar ideas preconcebidas, siendo una forma de consultoría externa que contacta directamente con los usuarios finales. Por el contrario, las empresas que no integran las perspectivas de los *'stakeholders'* en la toma de decisiones, y por tanto siguen un enfoque mucho más reactivo, se enfrentan a una oposición más rígida y las aprobaciones de proyectos suelen suponer un alto gasto de tiempo y dinero en batallas legales (Sharma y Vredenburg, 1998).

También una empresa con una estrategia medioambiental reactiva puede enfrentarse a una pérdida de ventaja competitiva si las estrategias medioambientales proactivas se convierten en una práctica común entre sus rivales (Garrod, 1997) o cuando hay ventajas considerables asociadas a realizar inversiones tempranas en tecnologías medioambientales (Nehrt, 1996). Las empresas reactivas también corren el riesgo de verse expuestas a campañas con publicidad negativa por parte de grupos medioambientales o los medios de comunicación (Welford y Gouldson, 1993).

Además, la integración de las perspectivas de los *'stakeholders'* en los objetivos y estrategia de la empresa puede conducir a otras ventajas competitivas. Así, en sectores donde la reputación y la imagen de marca es muy importante, anticiparse a las demandas de los *'stakeholders'* puede ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Spar y La Mure, 2003). Por otra parte, la capacidad de integrar el conocimiento de *'stakeholders'* como proveedores o clientes en la empresa ayudará al diseño de productos y servicios “sostenibles” (Hart, 1995) ya que las empresas por sí mismas carecen con frecuencia del conocimiento sobre el funcionamiento de los ecosistemas, la diversidad de la vida, el significado de la calidad de vida en las diversas comunidades y los impactos de sus actividades en los ecosistemas. Es por ello que las organizaciones necesitan integrar una diversidad de *'stakeholders'* sociales y medioambientales para identificar y absorber este conocimiento que trasciende las fronteras organizacionales (Sharma y Starik, 2004). Estudios empíricos han mostrado como la capacidad de integración de los *'stakeholders'* ayuda a la empresa a generar conocimiento que permite desarrollar las capacidades de innovación continua y aprendizaje organizacional necesarias para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva (Sharma y Vredenburg, 1998) y a generar imaginación competitiva y asegurar la supervivencia corporativa (Hart y Sharma, 2004).

Estas ventajas competitivas a las que conduce la capacidad de integración de los *'stakeholders'* son de carácter sostenible ya que es una capacidad difícil de imitar por su dependencia de la trayectoria de la empresa, ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991). La confianza y credibilidad desarrollada por las empresas proactivas con una diversidad de *'stakeholders'* es una capacidad estratégica dependiente del camino que haya seguido la empresa y por ello no fácilmente imitable por los competidores (Sharma y Vredenburg, 1998). Esta capacidad es una habilidad basada en relaciones durante largos periodos de tiempo (Dierickx y Cool, 1989; Hart, 1995) de empresas que buscan reducir su impacto medioambiental asesoradas por una variedad de *'stakeholders'*. Además, es específica de la empresa porque está basada en cambios sustanciales en la filosofía y valores de negocio acompañados por cambios en el diseño de la empresa durante periodos superiores a

la década. También muestra una complejidad social interna ya que reside en cada empleado por medio de una cultura corporativa que tiene en cuenta a los diferentes *'stakeholders'* en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, esta capacidad es socialmente compleja externamente (Coff, 1997) ya que se basa en relaciones cooperativas de confianza entre la empresa y los *'stakeholders'* externos.

III.5.-Recapitulación y consideraciones finales.

En el presente capítulo hemos revisado el concepto de *'stakeholders'* y el enfoque estratégico de la gestión de los *'stakeholders'*, viendo cuales son las principales ventajas competitivas derivadas de una adecuada gestión de los *'stakeholders'*. También hemos analizado como el incremento de las preocupaciones medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas consideren los temas y preocupaciones medioambientales de la sociedad en sus planes y objetivos. De este modo, las empresas han pasado de posturas medioambientales reactivas a enfoques proactivos, en los que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y además genera capacidades valiosas. Por ello, en el presente trabajo propondremos que el incremento de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* influye positiva y significativamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.

Esta será una de las hipótesis que formulemos en el siguiente capítulo pero además incluiremos en nuestro análisis la percepción de las circunstancias del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia) como moderadores de la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa. Así, en el siguiente capítulo desarrollaremos las distintas hipótesis de investigación y la metodología que utilizaremos para validarlas.

III.6.-BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Agle, R. B., Mitchell, R. K. y Sonnenfeld, J. A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, pp. 507-525.
- Aragón Correa, J.A. (1996). "La integración del medio ambiente en las teorías sobre la empresa: Un enfoque estratégico desde una perspectiva 'cross-paradigmática'". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm.3, pp. 93-108.
- Aragón Correa, J.A. (1998). *Empresa y medio ambiente, gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Editorial Comares. Granada.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 197-218.
- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). "Talking trash: legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 1, pp. 93-103.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 717-736.
- Bendheim, C. L., Waddock, S. A. y Graves, S. B. (1998). "Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment analysis". *Business and Society*, vol. 37, núm. 3, pp. 306-339.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. y Jones, T. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, pp. 488-506.
- Bowen, F. (2000). "Environmental visibility: a trigger of green organizational response?". *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, núm. 2, pp. 92-107.
- Burton, B. K. y Dunn, C. P. (1996). "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory". *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, pp. 133-148.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.
- Carroll, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, pp. 39-48.
- Chen, C. C. y Meindl, J. R. (1991). "The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 521-555.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 5, pp. 747-760.
- Clarkson, M. B. E. (1991). *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model*. En L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, vol. 12: 331-358. Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. B. E. (1994). "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 92-117.
- Clarkson Centre for Ethics & Board Effectiveness (2002). *The Clarkson Principles of Stakeholder Management*, <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>
- Coff, R. W. (1997). "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 374-402
- Coff, R. W. (1999). "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power". *Organization Science*, vol. 10, núm. 2, pp. 119-133.
- Cohen, S. (1995). "Stakeholders and consent". *Business & Professional Ethics*, vol. 14, núm. 1, pp. 3-16.
- Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibility". *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 312-322.
- Del Brío, J. A. y Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid: Civitas Ediciones, S. L.

- Dierickx, I. y Cool, K. (1989) “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, vol.35, núm. 12, pp. 1504-1511.
- Donaldson, L. y Preston, L. E. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”. *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- Egri, C. P. y 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*, vol. 43, núm. 4, pp. 571-604.
- Elsbach, K. D. y Sutton, R. I. (1992). “Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories”. *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 699-738.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). “Green stakeholders: industry interpretations and response”. *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-730.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
- Freeman, R. E. y Evan, W. M. (1990). “Corporate governance: A stakeholder interpretation”. *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, pp. 337-359.
- Frooman, J. (1999). “Stakeholder influence strategies”. *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 191-205.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). “Corporate social responsibility theories: mapping the territory”. *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.
- Garrod, B. (1997). *Business strategies, globalization and environment*. En *Globalization and Environment*: 269-314. Paris: OECD.
- Ginsberg, A. y Buchholtz, A. (1990). “Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change”. *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 3, pp. 445-477.
- Gladwin, T. N. (1993). *The meaning of greening: a plea for organizational theory*. En Fischer, K. y Schot, J. (Eds.), *Environmental Strategies for Industry*. Washington, DC: Island Press.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. y Krause, T. S. (1995), “Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research.” *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 874-907.

- Goodpaster, E. K. (1991). "Business ethics and stakeholder analysis". *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, pp. 53-71.
- Greenley, G. y Foxall, G. (1996). "Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies". *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 105-116.
- Greeno, J. L. y Robinson, S. N. (1992). "Rethinking corporate environmental management". *Columbia Journal of World Business*, vol. 27, núm. 3, pp. 222-232.
- Harrison, J. y St. John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 10, pp. 46-60.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- Henriques I. y Sadowsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- Henriques I. y Sadowsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hill, C. W. L. y Jones, T. M. (1992). "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 131-154.
- Hillman, J. A. y Keim, D. G. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139.
- Huse, M. y Eide, D. (1996). "Stakeholder management and the avoidance of corporate control". *Business & Society*, vol. 35, pp. 211-243.
- Jawahar, M. I. y McLaughlin L. G. (2001). "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach". *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 3, pp. 397-414.
- Jennings y Zandbergen (1995). "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 1015-1052.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 404-437.

- Judge, W.Q. y Douglas, T.J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the planning process: an empirical assessment". *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 241-262.
- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 399-415.
- Klassen, R.D y McLaughlin, C.P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 29-56.
- McCloskey, M. (1990). *Customers as environmentalist. En Hoffman, W.M., Frederick, R. y Petry, E.S. (Eds.), Business, Ethics, and the Environment*. New York: Quorum Books.
- Mitchell, R. K., Agle, R. B. y 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*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.
- Mitroff, I., Pauchant, T. C. y Shrivastava, P. (1989). "Crisis, disaster, catastrophe: Are you ready?". *Security Management*, vol. 33, núm. 2, pp. 101-108.
- Nehrt, C. (1996). "Timing and intensity effects of environmental investments". *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm.7, pp. 535-547.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, vol. 23, núm.1, pp. 77-97.
- North, Klaus (1992). *Environmental business management: an introduction*. Geneva: International Labour Office.
- Ogden, S. y Watson, R. (1999). "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interest in the U.K. privatized water industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm.5, pp. 526-538.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, R. A. (1997). "Stakeholder theory and a principle of fairness". *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, pp. 51-66.

- Ramus, C.A. y Steger, U. (2000). “The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee ‘ecoinitiatives’ at leading-edge European companies”. *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 605-626.
- Rowley, T. J. (1997). “Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences”. *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 887-910.
- Rowley, T. J. y Moldoveanu, M. (2003). “When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization”. *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 204-219.
- Savage, G.T., Timothy, N., Whitehead, C., y Blair, J.D (1991). “Strategies for assessing and managing organization stakeholders”. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No.2, 61-73.
- Sharbrough, W. C. y Moody, J. W. (1995). “Managing the media”. *Journal of Systems Management*, vol. 46, núm. 4, pp. 4-11.
- Sharma, S. (2000). “Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy”. *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 681-697.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). “Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry”. *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.
- Sharma, S. y Starik, M. (2004). *Stakeholders, environment and society: multiple perspectives, emerging consensus. En Sharma, S. y Starik, M. (Eds.)*, New Perspectives on Research in Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society. Northampton, MA: Edward Elgar Academic Publishing.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). “Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”. *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Shrivastava, P. y Siomkos, G. (1989). “Disaster containment strategies”. *Journal of Business Strategy*, vol. 10, núm. 5, pp. 26-30.
- Spar, D. L. y La Mure, L. T. (2003). “The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business”. *California Management Review*, vol. 45, núm. 3, pp. 78-101.
- Starik, M. (1995a). “Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature”. *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 207-217.

- Starik, M. (1995b). *Research on organizations and the natural environment: some paths we have travelled and the 'field' ahead*. En Post, J.E., Collins, D. y Starik, M., *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Starik, M. y Rands, G. P. (1995), "Weaving and integrated web: Multilevel and multisystem perspective of ecologically sustainable organizations." *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 908-935.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-610.
- Vandermerwe, S y Oliff, M. D. (1990). "Customers drive corporations green". *Long Range Planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 10-16.
- Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press (traducción en español: *Nuestro Futuro Común*, Alianza Editorial, 1988).
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Welford, R. y Gouldson, A. (1993). *Environmental management and business strategy*. Londres: Pitman Publishing.
- White, M.A. (1995). *The performance of environmental mutual funds in the United States and Germany: is there economic hope for 'green' investors?*. En Post, J.E., Collins, D. y Starik, M., *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R. y Freeman, R. E. (1994). "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 475-497.
- Williams, W. E., Medhurst, J. y Drew, K. (1993). *Corporate strategies for a sustainable future*. En K. Fischer y J. Schott (Eds.), *Environmental Strategy for Industries: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*: 117-146. Washington, DC: Island Press.
- Winn, M. I. (2001), "Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology", *Business & Society*, vol. 40, núm. 2, pp. 133-166.
- Wolfe R. A. y Putler D. S. (2002). "How tight are the ties that bind stakeholder groups?". *Organization Science*, vol. 13, núm. 1, pp. 64-80.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

IV.1.-Introducción

En el capítulo anterior hemos visto como el incremento de la preocupación en temas medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas tengan más en cuenta la protección del medio ambiente en sus estrategias. En este capítulo formularemos las hipótesis del modelo que pretende demostrar esta relación y además destacaremos la influencia de variables que pueden influir igualmente. Así, incluimos en nuestro análisis la percepción de las circunstancias del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia) como moderadores de la relación entre la dirección estratégica de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa.

En este capítulo desarrollaremos las distintas hipótesis de investigación y la metodología que utilizaremos para validarlas. En primer lugar, analizamos como una capacidad de integración de los *'stakeholders'* puede dar lugar a enfoques de estrategia medioambiental más proactivos. En segundo término formularemos hipótesis sobre como las percepciones que los directivos tienen sobre el entorno externo de la empresa moderan la relación anterior. No formularemos hipótesis sobre la relación directa entre las dimensiones del entorno y la estrategia medioambiental proactiva porque esta relación está ya ampliamente analizada en la literatura estratégica; sin embargo, estas relaciones sí se incluirán en el modelo empírico. Posteriormente, presentamos la muestra que se utilizará para tratar de comprobar las hipótesis constituida por 134 empresas de 12 países occidentales operando en el sector de las estaciones de esquí, inmediatamente a continuación, realizamos un análisis de la fiabilidad y validez de las distintas escalas de medida que vamos a utilizar en la comprobación empírica del modelo. A continuación exponemos las variables de control que se utilizarán en el modelo empírico: el tamaño empresarial y el PIB per capita del país en el que se sitúa la organización. Por último, planteamos cual será el método que vamos a utilizar en el análisis de la información, en este caso utilizaremos el análisis de regresión moderadora, que nos permitirá verificar la relación directa entre la estrategia medioambiental de la empresa y la dirección estratégica de sus *'stakeholders'* y si efectivamente existe un efecto moderador de la

percepción de las circunstancias del entorno externo por los directivos sobre dicha relación.

IV.2.-Justificación y formulación de hipótesis.

Este apartado pretende recoger, de manera resumida, las bases teóricas que desde la literatura sustentan el conjunto de hipótesis propuestas en nuestro análisis. Puesto que gran parte de tales hipótesis se derivan de la literatura revisada en capítulos anteriores, con el objetivo de lograr la mayor concreción posible nos limitaremos a repasar los desarrollos teóricos y resultados empíricos que avalan cada hipótesis formulada, pudiendo encontrarse una discusión más detallada en los capítulos anteriores de este trabajo.

IV.2.1- Capacidad de integración de los ‘stakeholders’ y estrategia medioambiental de la empresa.

Como comentamos en el capítulo anterior, las empresas han visto como sus ‘stakeholders’ han incrementado notablemente sus preocupaciones medioambientales. Los serios problemas medioambientales a los que la sociedad se viene enfrentando en los últimos años han llevado a prestar una atención creciente al papel de las empresas en los mismos. La sociedad es cada vez más consciente de los problemas medioambientales que conlleva mantener el ritmo de desarrollo actual basado en comportamientos empresariales muy preocupados por el beneficio económico y poco preocupados por la conservación del medio ambiente en el que operan y del cual dependen. Así, por ejemplo, el incremento de la preocupación medioambiental de ‘stakeholders’ claves para la empresa como los clientes y consumidores ha provocado que muchos de ellos comiencen a seleccionar las empresas y productos menos nocivos para el entorno natural. En este sentido, además de la preocupación genérica sobre el medio ambiente mostrada por la mayoría de los ciudadanos en las encuestas (EORG, 2002), han surgido indicios incluso de la existencia de lo que se ha dado en llamar un “consumidor verde”. Este tipo de consumidor se caracterizaría como “el que al adquirir productos considera cómo han sido obtenidos y fabricados, evita los que causan perjuicios importantes al medio ambiente durante su elaboración, uso, consumo y desecho, y elige aquellos que no

contienen ingredientes procedentes de animales en peligro de extinción o de hábitats delicados” (Delgado, 1994: 43-44).

Al mismo tiempo, la presión para que las empresas integren conductas medioambientales en sus actividades está aumentando desde otros agentes. Así, por ejemplo, los accionistas, bancos y empresas de seguros exigen garantías para sus inversiones. Una empresa con alto riesgo de sanciones por daños al medio ambiente y, en el caso extremo, de ser culpable de un accidente con impacto medioambiental, no se las puede ofrecer. Por otra parte, todas las Administraciones Públicas promulgan disposiciones legales cada vez más exigentes (Del Brío y Junquera, 2001). La importancia de la legislación para inducir comportamientos corporativos medioambientalmente responsables ha sido ampliamente reconocida (Lampe et al., 1991; Lawrence y Morrel, 1995; Post, 1994). El incremento de las sanciones, multas y los costes legales han acentuado la importancia de cumplir la legislación (Cordano, 1993). Además, las empresas pueden evitarse importantes gastos de reajuste manteniéndose por delante de la legislación (Lampe et al., 1991).

Este incremento general de la preocupación medioambiental en la sociedad ha provocado un aumento del poder, legitimidad y urgencia de los ‘*stakeholders*’ con respecto a la problemática medioambiental. Esto ha hecho que aumente la atención de los directivos hacia las preocupaciones medioambientales de sus ‘*stakeholders*’. Así, cada vez son más las empresas que adoptan estrategias medioambientales avanzadas cooperando con algunos ‘*stakeholders*’ como los legisladores gubernamentales y las organizaciones medioambientales no gubernamentales (ONGs). De esta forma, los clientes, comunidades locales, grupos con intereses medioambientales, legisladores, inversores e incluso el entorno medioambiental por sí mismo impulsan a las empresas a considerar los impactos medioambientales en su toma de decisiones (Berry y Rondinelli, 1998; Buchholz, 1991; Lawrence y Morell, 1995; Starik, 1995). Los directivos pueden evitar atención pública negativa y obtener apoyo de sus ‘*stakeholders*’ siendo medioambientalmente responsables (Cordano, 1993; Dillon y Fischer, 1992).

Todo esto ha hecho que cada vez más se integren las perspectivas en temas medioambientales de diferentes *'stakeholders'* de la empresa (grupos medioambientales, líderes de comunidades, medios de comunicación, legisladores, etc.) en los objetivos y estrategia de la empresa lo que ha su vez a conducido a posturas de gestión medioambiental mucho más proactivas (Hart, 1995). En un estudio reciente, Christmann (2004) demostró empíricamente, en una muestra de empresas multinacionales del sector químico, cómo las presiones ejercidas por diferentes grupos de *'stakeholders'* habían conducido a la adopción de modelos de gestión medioambiental mucho más avanzados. De igual forma, Lounsbury (2001) mostró, en una muestra de universidades norteamericanas, cómo la influencia de un movimiento social a nivel nacional (la Coalición de Acción Medioambiental Estudiantil, SEAC) había provocado que las universidades adoptarán programas avanzados de reciclaje. También Sharma y Henriques (2005) mostraron como las presiones de los *'stakeholders'* habían conducido a la adopción de prácticas medioambientales avanzadas en la industria de productos derivados de la madera canadiense.

Así, los estudios muestran que es más probable que las empresas cuyos directivos contemplan una amplia gama de sus *'stakeholders'* desarrollen estrategias medioambientales proactivas, al contrario que las empresas reactivas que se centran en un grupo más reducido (Henriques y Sadorsky, 1999; Buysse y Verbeke, 2003). De esta forma, las primeras responden proactivamente a sus *'stakeholders'* desarrollando los planes de acción y recursos necesarios para gestionar activamente sus preocupaciones. Así, el reconocer las preocupaciones medioambientales de sus *'stakeholders'* reaccionando mediante la asignación de recursos y creación de procesos hace posible que la empresa genere estrategias medioambientales proactivas.

El integrar los *'stakeholders'* en la empresa puede ayudar a generar ideas, tecnologías y nuevos puntos de vista para resolver problemas medioambientales. Así, en un estudio de empresas estadounidenses de servicios eléctricos, Marcus y Geffen (1998) encontraron que aquellas empresas que buscaron adquirir capacidades de

‘*stakeholders*’ tales como sus proveedores eran capaces de desarrollar estrategias de prevención de la contaminación, lo cual mostraba como la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ en la empresa influía positivamente en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas. Igualmente, la capacidad de integrar el conocimiento de ‘*stakeholders*’ como proveedores o clientes en la empresa ayudará al diseño de productos y servicios “sostenibles” (Hart, 1995) ya que las empresas por sí mismas carecen con frecuencia del conocimiento sobre el funcionamiento de los ecosistemas, la diversidad de la vida, el significado de la calidad de vida en las diversas comunidades y los impactos de sus actividades en los ecosistemas. Es por ello que las organizaciones necesitan integrar una diversidad de ‘*stakeholders*’ sociales y medioambientales para identificar y absorber este conocimiento que trasciende las fronteras organizacionales (Sharma y Starik, 2004). Estudios empíricos han mostrado como la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ ayuda a la empresa a generar conocimiento que permite desarrollar las capacidades de innovación continua y aprendizaje organizacional necesarias para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva (Sharma y Vredenburg, 1998) y a generar imaginación competitiva y asegurar la supervivencia corporativa (Hart y Sharma, 2004).

De este modo a través de una mayor atención hacia las preocupaciones medioambientales de sus ‘*stakeholders*’, las empresas han desarrollado la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ pasando de unos planteamientos medioambientales reactivos a posturas proactivas en las que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y realiza un esfuerzo significativo para anticipar sus responsabilidades.

Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. El incremento de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ influye positiva y significativamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.

IV.2.2-Percepción de las circunstancias del entorno externo por los directivos.

Además del incremento de las preocupaciones medioambientales de los ‘*stakeholders*’, el nuevo entorno competitivo implica nuevas amenazas y oportunidades en temas medioambientales que las empresas deben afrontar mediante la redefinición de sus estrategias, como imperativo necesario para la supervivencia de éstas a largo plazo y la obtención de ventajas competitivas.

De esta forma, uno de los determinantes más importantes en el desarrollo de nuevos recursos y capacidades para las empresas serán las restricciones y desafíos planteados por el medio ambiente. Conforme aumente la presión medioambiental, las empresas tendrán el reto de crear nuevos conceptos de estrategia, y probablemente las nuevas bases para crear ventaja competitiva se fundamenten cada vez más en un nuevo grupo de capacidades emergentes como la minimización del gasto, diseño medioambiental del producto y cooperación tecnológica (Gladwin, 1993; Hart, 1994; Kleiner, 1991; Schmidheiny, 1992). En otras palabras, es probable que la estrategia y la ventaja competitiva se base en capacidades que faciliten una actividad económica sostenible. Así, serán las estrategias de tipo proactivo las que lleven a la generación de capacidades medioambientales valiosas (Hart, 1995).

En parte, estos son precisamente los planteamientos de la teoría contingente, en los que este estudio se apoya. Así, según el planteamiento central de esta teoría, el desempeño de la empresa, su ventaja competitiva, es el resultado del adecuado ajuste de las variables endógenas de diseño organizacional con las variables exógenas del contexto (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967). Así, diferentes niveles de variación en el entorno requieren diferentes grados de respuestas estratégicas como medio de ajustar los recursos organizacionales con las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa (Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Miller y Friesen, 1983). De esta forma, las características del entorno general de la empresa pueden influenciar el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva. De la misma manera, la dirección estratégica de los ‘*stakeholders*’ de la empresa también puede verse influenciada por las características del entorno general de la empresa. Es por

ello que no se puede afirmar que una determinada estrategia sea óptima en todas las condiciones, sino que dependerá del contexto en el que se desarrolle. Así, en este trabajo incluimos las condiciones del entorno general de la empresa como contexto a tener en cuenta a la hora de desarrollar planteamientos proactivos tanto hacia los ‘*stakeholders*’ de la empresa como en el enfoque medioambiental de la misma. A continuación revisaremos los principales trabajos y planteamientos del enfoque contingente.

IV.2.2.1-Teoría contingente.

Los planteamientos de la teoría contingente estuvieron ya muy ligados con los primeros planteamientos de la planificación estratégica, que se basaban en el análisis de la correspondencia y ajuste de los recursos organizacionales con las amenazas y oportunidades del entorno (Andrews, 1971; Chandler, 1962). A partir de entonces, este requisito de corresponder los recursos de la organización con el contexto se ha venido reconociendo en los diferentes enfoques estratégicos posteriores, ya que no se puede obviar el hecho de que las organizaciones son dependientes de su entorno para conseguir los recursos necesarios para desarrollar su actividad empresarial (Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 1978).

Así, en un sentido amplio, podemos afirmar que cualquier teoría de estrategia corporativa o de negocio debe ser, por definición, contingencial, ya que no hay un conjunto de elecciones estratégicas universales que sean óptimas para todos los negocios con independencia de su posición en cuanto a los recursos y al entorno. De esta forma, la aproximación contingente para la estrategia defiende que para ciertas condiciones organizacionales y del entorno existe una estrategia óptima no coincidente con las de otras condiciones (Harvey, 1982). Por ello, conforme el entorno cambie, también debe hacerlo la estrategia de la empresa (Thompson, 1967). Estos cambios pueden ser asimilados por las organizaciones de manera incremental (evolucionaria) desarrollando y manteniendo sus estrategias (Thompson, 1967; Hofer y Schendel, 1978) o de manera revolucionaria (Ramaprasad, 1982).

Estos planteamientos son consistentes con la Teoría General de Sistemas (Von Bertalanffy, 1989) y la perspectiva de la teoría organizacional que considera a la organización como un sistema abierto (Katz y Kahn, 1966; Thompson, 1967). Así pues, la empresa se considera como un todo unitario en efectiva relación con el entorno o medio que le rodea. Es por ello, que abundan numerosos estudios sobre la relación entre la empresa y su entorno adoptando diferentes perspectivas y estudiando diferentes partes o áreas de la empresa en relación con el entorno. Concretamente, en el estudio de la relación entre el entorno y la estrategia, éste ha sido caracterizado mediante variables procedentes de la economía industrial, de la teoría organizacional y del marketing (Ginsberg y Venkatraman, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984).

Así, desde la economía industrial se ha analizado la estructura de mercado (Christensen y Montgomery, 1981; Rumelt, 1982), los grupos estratégicos (Hambrick, 1983), o las barreras de entrada y salida (Yip, 1982; Porter, 1976). Desde la teoría organizacional se ha analizado la incertidumbre del entorno (Jauch et al., 1980), la complejidad del entorno (Smart y Vertinsky, 1984), la munificencia del entorno (Cameron y Zammuto, 1983) o el entorno percibido (Miller y Friesen, 1983). Desde el marketing se ha considerado la cuota de mercado (Woo y Cooper, 1981; 1982) o el ciclo de vida del producto (Anderson y Zeithaml, 1984).

Con respecto a la estrategia, ésta se ha planteado distinguiendo entre su proceso y su contenido. La diferencia es que los autores que se centran en el proceso consideran a la estrategia de la empresa como el proceso de alineación de la organización con el entorno (ej. Evered, 1983; Thorelli, 1977) y los que se centran en el contenido consideran la estrategia como uno de los elementos del sistema que tiene que ajustarse con los otros elementos (ej. Glueck, 1976; Hofer y Schendel, 1978).

Según el primer enfoque, en el que se le da mayor importancia al proceso de la estrategia, es decir, como debe desarrollarse la misma, la estrategia se caracteriza como un patrón o corriente de decisiones tomadas para alcanzar la alineación o

emparejamiento más favorable entre el entorno externo y la estructura y proceso de la organización (Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1978). Por el contrario, aquellos que se centran en el contenido de la estrategia (que debería hacerse) intentan especificar las acciones estratégicas que deben tomarse para emparejar diferentes condiciones del entorno. Por ejemplo, Chandler (1962) propone cuatro estrategias básicas –(a) expansión de volumen; (b) dispersión geográfica; (c) integración vertical; y (d) diversificación– para responder eficazmente a oportunidades de mercado. Siguiendo a Chandler (1962), muchos esquemas se han centrado en el contenido –por ejemplo, la matriz producto-mercado de crecimiento (Ansoff, 1965) y las diferentes categorizaciones de estrategias genéricas (Glueck, 1976; Hofer y Schendel, 1978; Porter, 1980). Más recientemente, la perspectiva de recursos y capacidades también ha tratado de integrar el modelo de recursos y capacidades con el entorno identificando los valores de los recursos a través de las características de los mercados. Así, el trabajo de Miller y Shamsie (1996) muestra como los recursos basados en la propiedad son bastante específicos y fijos y por tanto, estos recursos son apropiados principalmente para el entorno en el cual fueron desarrollados. Por otro lado, los recursos basados en el conocimiento, tienden a ser menos específicos y más flexibles; así, este tipo de recursos pueden ayudar a una empresa a responder a un gran número de contingencias. De igual forma, Brush y Artz (1999) determinaron que son necesarias diferentes capacidades para ofrecer diferentes clases de servicios en la industria veterinaria. También Maijoor y Van Witteloostuijn (1996) mostraron en su estudio empírico como la regulación del sector de auditoría holandés entre los años 1967 y 1990 había estimulado la demanda hacia los servicios de auditoría y había protegido los recursos productores de rentas.

Podría parecer que según estos puntos de vista la teoría contingente es algo determinista. Sin embargo, aunque el entorno externo de la empresa influencia la estrategia de la empresa, no la determina mecánicamente. Una premisa fundamental es que el patrón de interacciones entre los elementos internos como la estructura, tamaño y tecnología no está determinado en base unas fuerzas contingentes dadas, sino que refleja una serie de elecciones conscientes de los directivos. Así, por ejemplo, Child (1972) afirma que la toma de decisiones sobre la estructura de la

organización no es simplemente un problema de acomodar las contingencias, es una elección estratégica que refleja la importancia de los procesos políticos y directivos a través de los cuales se toman las decisiones. Más tarde, Montanari (1978) retomó el trabajo de Child (1972) reconociendo áreas de decisión sujetas a la discreción de los directivos más allá de la estructura para incluir otros elementos organizacionales.

De esta forma, cobran gran importancia las percepciones de los directivos de su entorno. Siguiendo a Weick (1969), podemos decir que las empresas conocen su entorno solamente a través de las percepciones de sus directivos. De igual forma, Miles, Snow y Pfeffer (1974) sugirieron que las empresas responden a lo que perciben y que los sucesos que pasan desapercibidos no afectan a sus acciones y decisiones. La teoría contingente, el enfoque de recursos y capacidades y la literatura sobre empresa y medio ambiente han mostrado como las percepciones de los directivos del entorno influyen la estrategia. Los directivos pueden interpretar temas medioambientales como oportunidades o como amenazas (Sharma, 2000) y ver las presiones medioambientales de diferentes ‘*stakeholders*’ con una débil o fuerte influencia sobre sus estrategias medioambientales (Henriques y Sadorsky, 1996; 1999). Así, para mantener la alineación entre las percepciones cambiantes del entorno externo por parte de los directivos y las complejas capacidades necesarias (ej. la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’) para dirigir con planteamientos sostenibles las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad dinámica de la estrategia medioambiental proactiva (Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Así, en este trabajo vamos a comprobar cual es la influencia de la percepción de los directivos de las características de entorno, que pasaremos a ver a continuación, sobre el desarrollo de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental proactiva de la empresa.

IV.2.2.2-Caracterización del entorno.

Aunque los primeros estudios sobre el entorno general de la empresa se centraron en el impacto de la incertidumbre en la estructura organizacional (ej. Duncan, 1972, Lawrence y Lorsch, 1969), trabajos posteriores sugirieron que el entorno es multidimensional, con efectos múltiples y diferenciados en un amplio número de características organizacionales. Tras una amplia revisión de la literatura, Aldrich (1979) desarrolló un esquema de seis dimensiones del entorno que “generó consenso entre los investigadores” (Dess y Beard, 1984:54). Sin embargo, aunque Aldrich avanzó mucho teóricamente, no hizo operativas empíricamente estas dimensiones. Para ello, Dess y Beard (1984) utilizaron el análisis factorial y agruparon cinco de las seis dimensiones en tres dimensiones que eran conceptualmente similares a las propuestas por otros investigadores (ver tabla IV.1): dinamismo, complejidad y munificencia. A partir de entonces se han venido usando estas características para examinar la influencia del entorno general en la empresa (ej. Amit y Schoemaker, 1993; Boyd, 1990).

TABLA IV.1: CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Principales trabajos sobre entorno	Incertidumbre	Complejidad	Munificencia
March y Simon (1958)			Munificencia
Emery y Trist (1965)	Inestabilidad	Complejidad Rutinidad	
Thompson (1967)	Dinamismo	Heterogeneidad	
Child (1972)	Variabilidad	Complejidad	Intransigencia
Mintzberg (1979)	Estabilidad	Complejidad Diversidad	Hostilidad
Aldrich (1979)	Estabilidad Turbulencia	Concentración Heterogeneidad	Capacidad Consenso
Tung (1979)	Inestabilidad	Complejidad Rutinidad	
Dess y Beard (1984)	Dinamismo	Complejidad	Munificencia

Fuente: Sharfman y Dean (1991)

Como vemos en la tabla los términos que se han venido usando para describir el entorno se pueden agrupar, como ya mostraron Dess y Beard (1984), en tres categorías: incertidumbre o dinamismo (el grado de imprevisibilidad del entorno), complejidad (la proliferación y diversidad de factores y cuestiones en el entorno) y munificencia (el grado en el que un entorno puede sostener una tasa continua de crecimiento organizacional).

Uno de los primeros trabajos que encontramos sobre las dimensiones del entorno y su influencia en la organización se remonta a 1958 cuando March y Simon introducen el concepto de munificencia del entorno como factor que influye en el conflicto en la organización, así afirmaban que durante una recesión económica aumentaría el conflicto en la organización y disminuiría durante los años de negocio relativamente bueno. Siete años después Emery y Trist plantearon además la inestabilidad como fuente de incertidumbre para los directivos, así como la complejidad. También Thompson (1967) usó dos dimensiones para describir el entorno: heterogeneidad/homogeneidad y estabilidad/dinamismo. La primera dimensión describe como los elementos en el entorno son similares o diferentes unos de otros. La segunda dimensión describe si los elementos están cambiando de forma impredecible o son estables. Child (1972) usó dimensiones similares en su investigación, llamándolas complejidad y variabilidad. Además, añadió una tercera dimensión, intransigencia, que refleja la disponibilidad de recursos en el entorno, y es similar a la munificencia (March y Simon, 1958).

Mintzberg (1979) describió tres dimensiones del entorno similares a las propuestas por Child (1972), pero añadió nuevos aspectos para cada una. Así, introdujo el término diversidad de mercado para reflejar lo que Thompson (1967) implicaba por heterogeneidad y Child (1972) por complejidad, reservando el término complejidad para el grado de conocimiento sofisticado necesario para operar en un determinado entorno de una naturaleza técnica o científica. Diversidad de mercado y el grado de conocimiento sofisticado necesario requerido parecen ser aspectos distintos de la complejidad, representando quizás la amplitud y profundidad del conocimiento necesario. El concepto de estabilidad de Mintzberg incluía tanto la estabilidad de mercado como la tecnológica, reconociendo que las empresas deben mantenerse desarrolladas en ambas áreas.

Finalmente, abordó la hostilidad del entorno en términos tanto de disponibilidad de recursos (a lo que Child se refería por intransigencia) y la competencia por recursos.

Como se señaló con anterioridad, tras una amplia revisión de la literatura, Aldrich (1979) desarrolló un esquema de seis dimensiones medioambientales que incluía todas las anteriores: concentración geográfica y heterogeneidad, estabilidad y turbulencia, consenso (similar a competición) y capacidad. Estos tres pares de constructos coinciden, a grandes rasgos, y amplían el significado de cada una de las tres dimensiones propuestas por Child (1972).

Más tarde, Dess y Beard (1984) utilizaron el análisis factorial y agruparon las dimensiones de Aldrich (1979) en tres dimensiones: incertidumbre o dinamismo (el grado de imprevisibilidad del entorno), complejidad (la proliferación y diversidad de factores y cuestiones en el entorno) y munificencia (el grado en el que un entorno puede sostener una tasa continua de crecimiento organizacional). Nosotros utilizaremos esta última propuesta y analizaremos como moderan la incertidumbre, complejidad y munificencia en la relación entre la estrategia medioambiental de la empresa y la dirección estratégica de sus *'stakeholders'*.

Para ello partiremos de las percepciones de los directivos de su entorno. Siguiendo a Weick (1969), podemos decir que las empresas conocen su entorno solamente a través de las percepciones de sus directivos. De igual forma, Miles, Snow y Pfeffer (1974) sugirieron que las empresas responden a lo que perciben y que los sucesos que pasan desapercibidos no afectan a sus acciones y decisiones. Así, los entornos no son ciertos ni inciertos por sí mismos, sino que son percibidos de manera diferente por los directivos de las empresas, que son los responsables de las decisiones estratégicas (Achrol et al., 1983; Anderson y Paine, 1975; Child, 1972; Milliken, 1987; Pfeffer y Salancik, 1978). Un entorno que es percibido como simple, estático y con poca incertidumbre por una organización puede ser percibido como complejo, dinámico y con un alto grado de incertidumbre por otra. Así, la medición del entorno a través de percepciones ha sido defendida por un importante número de autores que consideran más importante la descripción de los directivos que las características objetivas del

entorno (ej. Duncan, 1972; Downey, Hellriegel y Slocum, 1975, 1977; Downey y Slocum, 1975, 1982; Lorenzi, Sims y Slocum, 1981; Tan y Litschert, 1994; Waldman et al., 2001; Yasai-Ardekani, 1989).

IV.2.2.3-Incertidumbre.

La incertidumbre ocurre cuando los directivos perciben su entorno general o uno de sus componentes impredecible (Dess y Beard, 1984; Milliken, 1987). En el contexto medioambiental, cuando los directivos están inseguros sobre la dirección y viabilidad de tecnologías futuras (como por ejemplo en el caso de las energías renovables) o sobre las expectativas cambiantes de los consumidores y la sociedad en cuanto a comportamientos medioambientales o sobre posibles cambios en legislación medioambiental, entonces es probable que el entorno sea percibido como incierto.

Se ha demostrado que lo imprevisible de las legislaciones flexibles en materia medioambiental facilita la elección estratégica de enfoques innovadores hacia la protección medioambiental (Majumdar y Marcus, 2001) en comparación con la creciente minuciosidad de la legislación medioambiental que provoca una mayor centralización y una menor discreción de los directivos (Marcus y Nichols, 1999). Este aspecto imprevisible motiva a la empresa a establecer un dialogo activo con sus ‘*stakeholders*’ que facilite la identificación de oportunidades y la experimentación con enfoques innovadores para hacer frente a futuros medioambientales inciertos. Estos enfoques innovadores hacia la protección medioambiental contribuyen al desarrollo de comportamientos medioambientales proactivos por medio de tecnologías innovadoras (Shrivastava, 1995a, b), prácticas de prevención de la contaminación (Russo y Fouts, 1997) programas de calidad total con aspectos medioambientales o la implantación del análisis medioambiental del ciclo de vida del producto (Aragón-Correa, 1998). Conforme la legislación medioambiental se concreta y las prácticas medioambientales se codifican en “mejores prácticas” y sistemas de certificación universales, la discreción de los directivos para buscar enfoques innovadores y el desarrollo de capacidades medioambientales únicas desciende significativamente (Sharma, 2000).

Además, las empresas que se enfrentan a una gran incertidumbre suelen optar por diversificar en productos y procesos, lo que les ayuda a hacer frente a cambios inesperados (Buchko, 1994; Milliken, 1987), adoptar estrategias innovadoras para anticiparse en vez de reaccionar a los eventos conforme van ocurriendo (Miles y Snow, 1978; Miller, 1987; Milliken, 1987; Özsomer et al., 1997, Paine y Anderson, 1987), y descentralizar la toma de decisiones, delegando en los directivos de línea y dándoles discreción para anticipar futuros estratégicos (Alexander, 1991; Downey, Hellriegel y Slocum, 1975; Duncan, 1972; Lawrence y Lorsch, 1967; Sharma, 2000).

Por ello, este tipo de entornos con una mayor incertidumbre, hace que los directivos tiendan a ser más proactivos, estableciendo relaciones de colaboración con una amplia gama de '*stakeholders*' que les ayuden a anticipar tendencias, arriesgándose más y usando estrategias más innovadoras que los directivos en entornos menos turbulentos (Lawrence y Lorsch, 1969; Miles y Snow, 1978; Milliken, 1987; Paine y Anderson, 1977), porque intentan anticipar eventos e implementar acciones preventivas en vez de responder a eventos que han ocurrido (Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Así, en entornos que cambian muy rápidamente e impredeciblemente, los directivos encuentran más incentivos que en situaciones de menos incertidumbre para integrar a los '*stakeholders*' en la empresa para ayudar al desarrollo de estrategias medioambientales proactivas. En entornos inciertos, una mejor comunicación con los '*stakeholders*' externos ayuda a predecir mejor los cambios del entorno externo permitiendo a la empresa anticiparse y responder, en vez de reaccionar, a estos cambios. Así, Goll y Rasheed (2002) demostraron empíricamente que una de las formas en que las empresas hacen frente a la incertidumbre es incrementando su legitimidad social a través de un comportamiento socialmente responsable. De esta forma, las empresas en entornos con mucha incertidumbre tienden a desarrollar la capacidad de integración de sus '*stakeholders*' para predecir mejor los cambios del entorno externo y así facilitar enfoques medioambientales proactivos. También, al desarrollar relaciones a largo plazo con sus '*stakeholders*' la empresa puede llegar a crear capacidades dinámicas que, por ejemplo, permitan a la

empresa una rápida respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno externo (Harrison y St. John, 1996) lo que a su vez permite desarrollar las capacidades de innovación continua y aprendizaje organizacional necesarias para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva (Sharma y Vredenburg, 1998). Respuestas correctas a los cambios del entorno requieren esfuerzos proactivos para comprender, e influenciar, las fuerzas que llevan a cabo estos cambios. Así, la integración de los ‘*stakeholders*’ en la empresa facilitaría la visión e interpretación de tendencias significativas en el entorno externo de la empresa.

Por ello, en entornos que presentan gran incertidumbre los directivos tienen una motivación mayor para buscar el conocimiento externo de los ‘*stakeholders*’, adoptar formas organizativas y procesos que impulsen la proactividad, facilitando la identificación de oportunidades y la experimentación con maneras innovadoras de hacer frente a futuros medioambientales inciertos en consulta con sus ‘*stakeholders*’. Por lo tanto será más probable que desarrollen sus capacidades para generar estrategias medioambientales proactivas que les ayuden a anticiparse y responder, en vez de reaccionar, a los cambios.

Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. La percepción de los directivos de un entorno incierto aumenta la influencia de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva de la empresa.

IV.2.2.4-Complejidad.

La complejidad de un entorno existe cuando los directivos perciben como relevantes una gran multiplicidad y diversidad de factores y temas (Miller y Friesen, 1983; Smart y Vertinsky, 1984; Tan y Litschert, 1994). Así la complejidad de un entorno será mayor cuanto mayor sea el número de factores en el entorno percibidos por un directivo y cuanto mayor sea la diferencia entre esos factores. Así, por ejemplo, el calentamiento global y el cambio climático siguen siendo un tema de

intenso debate entre múltiples '*stakeholders*'. El gobierno de los Estados Unidos, al contrario que muchos gobiernos europeos y países vecinos como Canadá, no ha ratificado el Protocolo de Kyoto entendiendo que no existen razones científicas suficientemente sólidas que avalen su eficacia, sin embargo muchas ONGs y asociaciones científicas y profesionales han aportado argumentos científicos y técnicos para hacerlo. Por ello, para las empresas internacionales, aunque los parámetros de decisión a corto plazo son relativamente claros, los aspectos regulatorios, técnicos y operativos sobre la reducción de emisiones a medio y largo plazo son complejos debido a la gran cantidad de factores y opiniones que deben considerar para concluir sobre la conveniencia de profundizar en la reducción de emisiones de CO₂.

Un incremento del número y diversidad de las variables a tener en cuenta para la toma de decisión requiere que los directivos interactúen con un gran número de '*stakeholders*' que pueden facilitar información que ayude a comprender su entorno (Harrison y St. John, 1996). Esta interacción resulta más fácil a las empresas que cuenten con una amplia trayectoria de relaciones de confianza a largo plazo con sus '*stakeholders*'. Esto conlleva la integración de los '*stakeholders*' en la empresa, y da lugar a la creación de interacciones relacionales en vez de transaccionales (Hillman y Keim, 2001). Todo este tipo de relaciones daría lugar a la capacidad de la integración de los '*stakeholders*'. Esta capacidad es socialmente compleja y depende de una intensa interacción de los directivos de la empresa con los '*stakeholders*' externos. La capacidad de integración de sus puntos de vista requiere grandes inversiones para generar un ambiente en donde los directivos y los '*stakeholders*' puedan intercambiar información, desarrollar un entendimiento común de los temas a tratar y sus impactos y construir relaciones de confianza para la transferencia de información. Entonces, las empresas que quieren desarrollar planteamientos proactivos (medioambientales o no) acentúan en principio la relación con sus '*stakeholders*' para superar de forma más efectiva las dificultades de su entorno, pero al mismo tiempo el buen funcionamiento de dicho planteamiento presenta mayores dificultades y requiere de compromisos mayores cuando el entorno les plantea una alta complejidad.

Así, por ejemplo, Hewlett-Packard realiza una importante inversión en un programa de integración de sus *'stakeholders'* denominado *'Global Citizenship'* cuya filosofía es que HP se considera un ciudadano global que interactúa con una amplia variedad de comunidades y *'stakeholders'* que afectan, y son afectados por, sus productos y operaciones; esos *'stakeholders'* incluyen a sus clientes, empleados, inversores y proveedores, así como comunidades, los medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, legisladores y gobiernos. Como HP indica, el dialogo regular es mutuamente beneficioso ya que permite a los *'stakeholders'* influenciar la política de la empresa y ayuda a la empresa a interpretar expectativas sociales, mejorar su reputación y comprender mejor sus mercados (HP, 2004). Este programa conlleva grandes inversiones destinadas a establecer un dialogo regular e integrar a sus *'stakeholders'* en la empresa, así, HP lleva a cabo reuniones frecuentes con diversos *'stakeholders'* y diversos programas de integración de los mismos en la empresa (voluntariado por parte de miembros de comunidades en grupos de trabajo de la empresa, grupos de trabajo en red por parte de los empleados, programas de colaboración en proyectos públicos con los gobiernos, colaboración en proyectos de interés con organizaciones no gubernamentales, programas de responsabilidad medioambiental, etc.).

Por tanto, aunque pudiera esperarse una alta eficacia de los esfuerzos para integrar a los *'stakeholders'* cuando el entorno es complejo (especialmente para empresas de planteamientos proactivos), se ha comprobado que la complejidad percibida por los directivos incrementa la dificultad de los mismos para realizar grandes inversiones, cambios profundos y compromisos importantes (Smart y Vertinsky, 1984). Hay que tener en cuenta que, las mejores prácticas y procesos asociados con una estrategia medioambiental proactiva requieren cambios trascendentales en la organización y dirección y afectan a una amplia gama de funciones organizacionales (Russo y Fouts, 1997). Pero en lugar de eso, cuando la complejidad es alta, y aún cuando pudiera existir un cierto desarrollo previo de la capacidad de integrar a los *'stakeholders'*, los directivos tienden a realizar pequeños ajustes (Smart y Vertinsky, 1984) y encuentran dificultades para determinar los factores estratégicos claves (Amit y Schoemaker, 1993) o generar y utilizar recursos

y capacidades complejas (Black y Boal, 1994). Por ello, en un entorno complejo, es poco probable que las empresas realicen grandes inversiones para terminar de desarrollar y poner en marcha la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ cuando quieren generar una estrategia medioambiental proactiva.

Además, aún cuando la organización estuviera dispuesta a realizar un esfuerzo organizativo e inversor, cuando las empresas se enfrentan a entornos complejos sus ‘*stakeholders*’ pueden ser difíciles de identificar por la diversidad y dispersión de los mismos. Más aún, en un entorno complejo los mismos ‘*stakeholders*’ tendrán mayores dificultades a la hora de organizarse y llevar a cabo acciones comunes que presionen a las empresas, el poder de los mismos se encontrará más disperso resultando en una disminución de su prominencia.

Finalmente, aún cuando se hubieran comprometido los recursos organizativos y se hubieran identificado los ‘*stakeholders*’ y sus expectativas, la complejidad conlleva con frecuencia el que los ‘*stakeholders*’ presenten intereses contrapuestos entre ellos y por tanto la empresa se enfrenta con una situación bastante difícil de resolver si quiere dar respuesta a las diferentes demandas (Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999; Frooman, 1999; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Ogden y Watson, 1999; Rowley y Moldoveanu, 2003; Wolfe y Putler, 2002). Normalmente esto suele ser muy común con los intereses de los accionistas y el resto de los ‘*stakeholders*’, pero pueden presentarse situaciones más complejas en las que por ejemplo el interés de los empleados sea opuesto al del gobierno en una determinada normativa que afecta a la empresa. Así, los directivos se enfrentarían a una situación compleja en la que por un lado se enfrentan a la presión reguladora del gobierno y por otro a la presión de sus trabajadores que están en contra de esta medida y pueden llegar a la huelga. Este tipo de situaciones ilustran como el enfrentamiento de intereses entre ‘*stakeholders*’, propio de la complejidad del entorno, provoca que la atención a los ‘*stakeholders*’ no se traduzca con tanta fuerza en ningún planteamiento de avance concreto, ya que, amén de la dificultad para decidirse a seleccionar uno de los planteamientos contrapuestos, inclinarse de manera proactiva hacia un grupo en vez de otro podría tener consecuencias negativas para la empresa.

Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. La percepción de los directivos de un entorno complejo disminuye la influencia de la capacidad de integración de los 'stakeholders' en la estrategia medioambiental proactiva de la empresa.

IV.2.2.5- Munificencia.

Munificencia es el grado en el que un entorno puede sostener una tasa continua de crecimiento organizacional (Starbuck, 1976) o crecimiento de ventas (Dess y Beard, 1984) por medio de unas menores tasas impositivas, incentivos gubernamentales, un abundante y accesible conocimiento tecnológico de las instituciones educativas, una infraestructura robusta, mercados de crecimiento rápido, un gran crecimiento económico, una mano de obra cualificada, etc. (Decarolis y Deeds, 1999; Specht, 1993).

En el contexto del entorno medioambiental, la munificencia también incluye las subvenciones del gobierno o los incentivos en los impuestos por el uso de energías alternativas; tipos de interés menores en la financiación bancaria de tecnologías medioambientales; primas de seguros más bajas debido a unos riesgos medioambientales menores; desarrollo de tecnologías medioambientales en universidades; la existencia de insumos alternativos y de una gran cantidad de consumidores dispuestos a pagar un mayor precio por productos y servicios medioambientales (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Así, en este tipo de entornos, las empresas encontrarán más oportunidades para comportamientos medioambientales responsables hacia sus '*stakeholders*' y por tanto será más probable el desarrollo de la capacidad de integración de los '*stakeholders*'. En un entorno munificent, en el que los '*stakeholders*' premian además comportamientos medioambientales responsables por parte de las empresas, se crea un ambiente de cordialidad y colaboración entre la empresa y sus '*stakeholders*' que lleva a que la atención prestada a los mismos se traduzca con más intensidad en relaciones a largo plazo con ellos y, en último lugar, a la

integración de sus puntos de vista en la empresa. Este planteamiento daría lugar en última instancia a la creación de capacidades dinámicas que permitan a la empresa una rápida respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno externo (Harrison y St. John, 1996).

Además, como hemos comentado anteriormente, la munificencia del entorno da más oportunidades a la empresa de conseguir recursos para desarrollar capacidades adicionales. Las organizaciones que pueden obtener recursos más fácilmente suelen ser mejores que sus competidores generando capacidades organizacionales (McEvily y Zaheer, 1999). Esta disponibilidad de recursos característica de los entornos munificentes proporciona a las empresas oportunidades para innovar y realizar inversiones en procesos, rutinas y cambios en estructuras necesarios para generar una estrategia medioambiental proactiva (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Además, esta disponibilidad de recursos permitirá la discrecionalidad de los directivos para experimentar y explorar, lo que es crítico para la innovación continua en productos, procesos, rutinas y sistemas para generar una estrategia medioambiental proactiva. Así, por ejemplo, Russo (2003) demostró empíricamente como un entorno institucional munificente y abundante capital natural condujo al desarrollo de la industria eólica en California. Esta mayor disponibilidad de recursos también facilitará la puesta en marcha de iniciativas derivadas de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ permitiendo, por ejemplo, realizar grandes inversiones para generar un programa en donde los directivos y los ‘*stakeholders*’ puedan intercambiar información, desarrollar un entendimiento común de los temas medioambientales y plantear acciones concretas para la implantación de medidas mutuamente satisfactorias.

Por el contrario, cuando la empresa se halla ante un entorno hostil, se encontrará con mayores dificultades para llevar a cabo estrategias proactivas ya que la empresa se encontrará con menos recursos disponibles para llevar a cabo las acciones requeridas por su diálogo con los ‘*stakeholders*’. Por ello las empresas tenderán a ser más conservadoras (Goll y Rasheed, 2002) limitaran los canales de comunicación, formalizarán procedimientos y centralizarán la toma de decisiones

(Cameron y Zammuto, 1983; Levin et al., 1982; Yasai-Ardekani, 1989; Zammuto, 1983). Formalizar los procedimientos y centralizar la toma de decisión inhibirá la innovación para la prevención de la contaminación que es más probable que se genere en estructuras organizacionales orgánicas y descentralizadas (Russo y Fouts, 1997). Limitar los canales de comunicación y la centralización de la toma de decisiones reduce el contacto con los ‘*stakeholders*’ de la empresa reduciendo el flujo de información del exterior. Por lo tanto, la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ en la empresa no se desarrollará eficazmente.

Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4. La munificencia percibida en el entorno general de la empresa aumenta la influencia de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva de la empresa.

IV.3.-Metodología de la investigación empírica.

IV.3.1. – Muestra y cuestionario.

Para la realización del estudio empírico, el primer paso necesario es la elección de la población que va a ser objeto de estudio (Schofield, 1996). De cara al desarrollo de nuestro trabajo de campo se hacía recomendable la selección de un único sector de actividad. Esta elección permite eliminar los factores que tienen que ver con la diferente dinámica competitiva de cada sector. Factores como el crecimiento del sector, la existencia de una cultura sectorial, o la influencia ejercida por cualquiera de las cinco fuerzas competitivas de Porter, quedarían controlados utilizando como objeto de análisis las organizaciones que pertenecen a un único estrato de actividad (Rouse y Daellenbach, 1999, 2002). En nuestro caso, nos centramos en el sector de las estaciones de esquí. La selección de este sector es oportuna por al menos tres razones. Primero, las estaciones de esquí son empresas de servicios y no hay apenas estudios en el sector servicios en la investigación sobre medio ambiente y empresa (Foster et al., 2000). La propia literatura de recursos y capacidades se centra normalmente en empresas manufactureras. Nosotros queríamos

prestar atención a los servicios por su creciente relevancia en los países desarrollados y su contribución al impacto medioambiental global¹. Segundo, el sector de las estaciones de esquí está especialmente relacionado con el medio ambiente por el desarrollo de una actividad que requiere una infraestructura y consumos de alto impacto en hábitats especialmente sensibles. De hecho, algunos de los avances en este sector están generando un serio problema de equilibrio entre la conservación y el desarrollo (UNESCO, 2000). Tercero, el sector de las estaciones de esquí nos permite tener datos de una amplia muestra de organizaciones en diferentes entornos geográficos pero generando servicios de características muy similares con planteamientos altamente globalizados.

Para construir y depurar el cuestionario se hicieron entrevistas con diferentes directivos, asesores, miembros de grupos medioambientales y profesionales en el sector tanto de Norteamérica como de Europa occidental. Se trató así de asegurar la validez de contenido con la participación de estos diferentes expertos en el sector. El cuestionario incluyó diversos aspectos organizativos de la empresa, de los cuales nosotros nos centraremos en los aspectos relacionados con este estudio, el Anexo IV recoge el detalle de las preguntas utilizadas. Así, en el cuestionario se incluían preguntas referidas al tipo de estrategia medioambiental que estaba aplicando la empresa, a la atención que la misma daba a diferentes ‘*stakeholders*’ y a la percepción de las circunstancias del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia).

Los datos fueron recopilados a través de una encuesta postal enviada al director general o gerente de la empresa. El cuestionario se envió a los directores generales de las estaciones de esquí de 12 países occidentales. Se escogieron los países con un mayor desarrollo en la industria de esquí en esas áreas: Andorra, Austria, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Noruega, Suecia y Suiza. Aún existiendo diferencias en el contexto institucional/social/económico entre los países seleccionados (diferencias que fueron consideradas en nuestro análisis particular mediante la inclusión de la

¹ El sector servicios contribuye en más del 60% al PIB de los países desarrollados y se ha demostrado responsable de la mayoría de la degradación medioambiental del planeta (Hutchinson, 1996).

correspondiente variable de control), se optó en su momento por no incluir países procedentes de otras zonas geográficas (Asia, África o Sudamérica) por dos razones: el incremento en coste y dificultades logísticas que esa inclusión podría acarrear a un trabajo ya de por sí complicado y porque las diferencias institucionales/sociales/económicas entre las zonas analizadas y las otras posibles se consideraron ya demasiado amplias para controlarlas con facilidad en nuestro análisis. La delimitación de la población final, partiendo del universo de estaciones de esquí, incluyó todas las estaciones de esquí en los países mencionados con direcciones de contacto disponibles en Internet. La gran extensión de internet en el sector hace este medio adecuado para contar con una muy buena aproximación al sector. Así, la población objeto de estudio estuvo formada por 398 empresas.

La muestra final que integró nuestra base de datos fue de 134 empresas (34% de la muestra), siendo este un porcentaje de respuesta aceptable para un cuestionario postal internacional (Ortega, 1994), similar al de muestras en trabajos publicados que usan ese mismo procedimiento de recogida de datos y generando un tamaño muestral suficiente para conseguir errores de estimación aceptables para las distintas variables incluidas en la investigación. El tamaño medio de las empresas fue de 148 (desv. típ. = 214) trabajadores. 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, ni entre las que respondieron en el primer y último (tercero) reenvío, ni entre los que contestaron por correo ordinario o por el cuestionario web. A los directivos se le envió un informe descriptivo, tal como se prometía en la carta de presentación, incluyendo comparaciones geográficas, pero las diferencias geográficas fueron marginales.

IV.3.2. – Medición de la estrategia medioambiental de la empresa.

La estrategia medioambiental de la empresa tiene muchos componentes y es difícil de medir mediante datos públicos. Así, los estudios empíricos que han utilizado esta variable la han medido mediante las percepciones de los directivos (ej. Aragón-Correa, 1998; Christmann, 2000; Sharma y Vredenburg, 1998). De esta forma, en base a la literatura existente y entrevistas con diferentes directivos, asesores,

miembros de grupos medioambientales y profesionales en el sector tanto de Norteamérica como de distintos países de Europa occidental, se construyó una escala de 29 ítems para evaluar los diversos aspectos que se consideraron más importantes de la estrategia medioambiental de una estación de esquí. Se usaron escalas de tipo Likert con un rango de 1 a 5 para evaluar el desarrollo de las diferentes prácticas de gestión medioambiental en la empresa comparándose con las otras en el sector (1 = “nada” y 5 = “líder en el sector”). Dicha comparación facilitaba a los directivos adoptar un punto de referencia más objetivo para autoevaluarse y propiciaba una medida de la proactividad más precisa. En la tabla IV.2 se muestran de manera resumida los ítems incluidos en el cuestionario y en el Anexo IV se encuentran como fueron incluidos en el cuestionario postal.

De cara a delimitar las dimensiones relacionadas y comprobar en última instancia si era posible construir un constructo final que midiera la estrategia medioambiental de la empresa como era nuestra intención, el proceso de validación se inició con un análisis factorial exploratorio seguido por un análisis confirmatorio de segundo orden sobre los 29 ítems incluidos en el apartado del cuestionario relacionado con la estrategia medioambiental. Así, en una primera fase fue necesario realizar un análisis factorial exploratorio para determinar las dimensiones subyacentes de la estrategia medioambiental. En una segunda fase se realizó un análisis confirmatorio para comprobar la validez y para explicar el constructo final de los factores identificados.

En el análisis factorial exploratorio de la primera fase se usó el método de análisis de componentes principales con rotación promax para identificar las dimensiones subyacentes de la estrategia medioambiental proactiva. Se encontraron siete factores significativos (ver tabla IV.2) usando el criterio de Kaiser (autovalores >1). Cada uno de los 29 ítems tuvo cargas significativas en al menos uno de esos factores (Hair et al., 1999 y Kim y Mueller, 1978, consideran como significativas las cargas mayores que 0.30).

TABLA IV.2: MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS.

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Diseño que minimice perjuicios a los hábitats			0,457				
Construcción de carreteras responsable con medioambiente			0,743				
Uso de prácticas para el control de erosión/sedimentación						0,643	
Mantenimiento de zonas de vegetación de ríos y arroyos					0,802		
Programas para restauración de hábitats					0,779		
Uso de materiales reciclados		0,438					
Minimización del uso de materiales		0,627					
Utilización de materiales no tóxicos	0,554						
Instalación de fuentes de energía renovable							0,860
Mejora de aspectos estéticos por la integración en el paisaje						0,816	
Uso de embalses para almacenar el agua	0,947						
Equipamiento para la reutilización de la nieve que se funde	0,753						
Reutilización del agua de los desagües	0,644						
Equipamientos para el ahorro del agua en los hoteles		0,741					
Programas para evitar derroches energéticos y de agua			0,412				
Instalación equipos minimización del consumo energético			0,544				
Revisiones del uso de energía			0,760				
Vehículos de energía alternativa para clientes/empleados				0,628			
Programas de incentivos para clientes que comparten coche	0,513						
Generación/compra energía eléctrica usando fuentes alt.							0,787
Compra de materiales reciclados y de productos en bruto		0,959					
Tratamiento independiente de la basura orgánica	0,581						
Reutilización y/o reciclado de materiales					0,306		
Educación clientes sobre prácticas medioamb. responsables				0,945			
Formación empleados s/prácticas medioamb. responsables				0,756			
Programas para incentivar participación voluntaria de los empleados en actividades de vecinos de la zona				0,771			
Tratamiento y eliminación segura de basuras peligrosas			0,355				
Minimización de la compra de materiales peligrosos			0,353				
Existencia de procedimientos de emergencia para respuesta a problemas y accidentes medioambientales		0,808					

El primero de estos siete factores incluye aquellas prácticas relacionadas con el tratamiento del agua y la conservación. El segundo factor recoge las prácticas relacionadas con el uso de materiales. El tercero estaría formado por aquellas prácticas relacionadas con la contaminación y los consumos. El cuarto factor recoge las prácticas relacionadas con la formación medioambiental de clientes y empleados. El quinto incluye las prácticas relacionadas con el mantenimiento y restauración de hábitats. El sexto estaría formado por las prácticas en relación con el cuidado del paisaje. Y por último, el séptimo factor está relacionado con las prácticas que se refieren al uso de energías alternativas.

Tras este análisis factorial exploratorio previo, se realizó un análisis confirmatorio de primer nivel para confirmar que las siete categorías eran validas e independientes de cara a medir el constructo final. Con el objetivo de elegir el método de estimación más adecuado, analizamos en primer lugar las características de multinormalidad, asimetría y curtosis a través del test de normalidad multivariante (tabla IV.3), proporcionado por el procesador PRELIS. El mismo mostró para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas en asimetría ($p = 0.00$), pero no en curtosis ($p = 0.711$). Aun así, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que el grado conjunto de asimetría y curtosis de los seis indicadores es significativamente distinto al de la normal ($\chi^2 = 24.837$, para $p = 0.00$).

TABLA IV.3: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	Chi-square	p-value
4.970	0.000	0.370	0.711	24.837	0.000

Al no cumplir con la condición de normalidad, no es aconsejable utilizar máxima verosimilitud, ni mínimos cuadrados generalizados como método de estimación del modelo de medida y, por el contrario, resulta aconsejable utilizar el procedimiento mínimos cuadrados no ponderados (ULS) del programa LISREL VIII.

Así, se estimaron los parámetros del modelo, mediante el método ULS, cargando cada ítem solamente sobre el factor para el cual había sido propuesto como indicador según el análisis factorial exploratorio previo. Seguidamente se comprobó si todas las cargas eran elevadas, significativamente diferentes de cero (para un nivel de significación de 0.05, el valor t ha de alcanzar 1.96, indicativo de que las cargas factoriales en cuestión son significativamente distintas de cero) y tenían unas fiabilidades individuales aceptables. La fiabilidad de cada indicador muestra la proporción de varianza que dicho indicador tiene en común con su variable latente, es decir, lo bien que éste está representado en la medición de un determinado concepto. Se considera que un indicador debería tener al menos un 50% de su varianza en común con la variable latente, por lo que el criterio utilizado en el

presente trabajo es considerar el límite de aceptación para la fiabilidad individual en un valor igual o superior a 0.50 (Hair, et al., 1999). Se eliminaron uno a uno aquellos indicadores que no cumplieran con estas condiciones, estimando nuevamente el modelo en cada paso para evitar con ello suprimir un indicador que pudiera ser significativo en un paso posterior. Los parámetros estimados y las fiabilidades de las escalas inicial y final, se resumen a continuación (ver tabla IV.4).

TABLA IV.4: VALIDEZ Y FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS INDICADORES

Indicadores	Escala inicial		Escala final	
	Cargas (λ)*	Fiabilidad individual	Cargas (λ)	Fiabilidad individual
CONSERV1	0.69 (18.10)	0.48	0.71(15.35)	0.50
CONSERV2	0.68 (17.92)	0.46	Ítem Eliminado	
CONSERV3	0.66 (17.60)	0.44	Ítem Eliminado	
CONSERV4	0.76 (19.61)	0.58	0.79 (16.46)	0.62
CONSERV5	0.58 (15.80)	0.34	Ítem Eliminado	
CONSERV6	0.74 (19.03)	0.55	0.77 (16.08)	0.59
MATERIAL1	0.89 (22.56)	0.79	0.91(22.12)	0.83
MATERIAL2	0.71 (19.60)	0.51	0.77(19.58)	0.59
MATERIAL3	0.82 (21.50)	0.67	0.83 (20.70)	0.69
MATERIAL4	0.76 (20.37)	0.57	0.76 (19.28)	0.58
MATERIAL5	0.62 (17.40)	0.38	Ítem Eliminado	
CONSUM1	0.69 (20.37)	0.48	Ítem Eliminado	
CONSUM2	0.63 (18.77)	0.40	Ítem Eliminado	
CONSUM3	0.77 (22.11)	0.59	0.79 (18.29)	0.62
CONSUM4	0.85 (24.08)	0.73	0.83 (18.63)	0.70
CONSUM5	0.70 (20.43)	0.48	Ítem Eliminado	
CONSUM6	0.81 (23.24)	0.66	0.83 (18.73)	0.69
FORMAC1	0.56 (14.42)	0.32	Ítem Eliminado	
FORMAC2	0.69 (16.95)	0.47	Ítem Eliminado	
FORMAC3	0.92 (19.71)	0.85	0.94 (15.68)	0.89
FORMAC4	0.81 (18.46)	0.66	0.81 (15.25)	0.66
HABITAT1	0.63 (14.23)	0.40	Ítem Eliminado	
HABITAT2	0.77 (15.91)	0.60	0.75(12.66)	0.56
HABITAT3	0.88 (16.71)	0.77	0.90 (12.48)	0.80
PAISAJE1	0.75 (7.32)	0.56	1.00	1.00
PAISAJE2	0.54 (7.59)	0.29	Ítem Eliminado	
ENERG1	0.76 (12.25)	0.58	0.78 (14.31)	0.61
ENERG2	0.92 (12.17)	0.85	0.98 (15.42)	0.97

(*) Entre paréntesis los valores t

Una vez comprobada la magnitud y significación de las cargas factoriales, así como la fiabilidad de cada indicador, se procede a la evaluación del ajuste global del modelo. Éste puede realizarse utilizando tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia (tabla IV.5).

Entre las medidas absolutas de ajuste, que muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos iniciales, debemos señalar que el valor de la chi cuadrado mejora considerablemente, como era de esperar al disminuir los grados de libertad, alcanzando un valor de 166.02 al nivel de significación de 0.00. Además de este estadístico, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al tamaño muestral. Así, el índice de bondad del ajuste (GFI), que debe tomar valores superiores a 0.9, en el modelo final se sitúa en 0.99. El error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) mejora considerablemente en la escala final y se sitúa en el límite del valor recomendado de 0.08, siendo en nuestro modelo de 0.082. Los índices NCP (68.02), RMSR (0.058) y ECVI (2.65) son medidas de ajuste absoluto idóneas para comparar modelos alternativos, cuando éstos presentan diferente número de parámetros a estimar y, por tanto, diferente número de grados de libertad. Es aconsejable que los tres índices tomen valores próximos a cero. En el caso que nos ocupa, se comprobaron otros modelos alternativos sin que se obtuvieran mejoras sobre el modelo analizado y, como se puede observar en la tabla IV.5, los valores de estos índices son bajos y mejoran con respecto a la escala inicial.

TABLA IV.5: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE

	Escala inicial	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	356	98
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	769.40 (P = 0.0)	166.02 (P = 0.00)
Parámetro de no centralidad (NCP)	413.40	68.02
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.95	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.077	0.058
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.11	0.082
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	9.56	2.65
Medidas Incrementales de ajuste		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.96	0.98
Índice de ajuste normal (NFI)	0.96	0.99
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1.02	1.02
Índice de ajuste comparado (CFI)	1.00	1.00
Índice de ajuste incremental (IFI)	1.02	1.01
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.96	0.98
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2.16	1.694
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.79	0.63
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.84	0.71
Criterio de información de Akaike (AIC)	927.40	276.02
N crítico (CN)	164.61	258.66

Con relación a las medidas incrementales de ajuste, éstas comparan el modelo propuesto con un modelo nulo, que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables. En nuestro caso, se superan los niveles de aceptación propuestos por la investigación empírica. Los índices AGFI, NFI y TLI deben tomar valores superiores a 0.9 y en el modelo propuesto son respectivamente 0.98, 0.99 y 1.02. Por su parte CFI, IFI y RFI tienen su nivel de aceptación en valores próximos a 1, tomando en nuestro modelo 1, 1.01 y 0.98.

Por último, las medidas de ajuste de parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. El Chi-cuadrado normalizada (1,694) toma un valor que se encuentra algo por debajo de su nivel de aceptación que está en valores comprendidos entre 2 y 3. Por último, el N crítico debe tomar valores superiores a 200, para $\alpha = 0.05$. En la escala final propuesta, el valor de este índice (258.66) queda por encima de este nivel. Estos resultados muestran un ajuste bueno del modelo de medida y otorgan *validez convergente* a la escala.

Además, resulta necesario analizar su *fiabilidad*, para lo que es preciso comprobar la *consistencia interna* del instrumento de medida propuesto. Una de las medidas más utilizadas para su estudio es el Alpha de Cronbach, que evalúa con qué rigurosidad están midiendo los indicadores el mismo concepto. En la escala propuesta alcanza un valor de 0.9299, por lo que se encuentra por encima del 0.8, valor mínimo recomendado para estudios de carácter confirmatorio (Luque, 1997). Además, se puede observar en la tabla IV.6 que la eliminación de cualquier ítem empeora el valor de dicho indicador (salvo el ítem PAISAJE1 que se mantiene por no representar un aumento demasiado significativo, solo de 0.0008, y por ser el único ítem que queda en la escala final representando al factor PAISAJE). Este hecho, nos permite apuntar que la escala cumple además con la propiedad de *parametrización escueta*, es decir, contiene un número reducido de ítems portadores de información relevante y no redundante.

Otros parámetros a considerar, para evaluar la consistencia interna son la fiabilidad compuesta y la varianza extraída² del constructo. Los valores obtenidos para estos indicadores fueron, respectivamente de, 0.975 y 0.699, que están por encima de los límites de aceptación de 0.7 y 0.5 respectivamente (Hair et al, 1999). Considerados en su conjunto, los datos anteriores ponen de manifiesto que la escala tiene una alta *consistencia interna*.

TABLA IV.6: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0.9299		Fiabilidad compuesta: 0.975 Varianza extraída: 0.699	
	Correlación entre indicadores	α si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
CONSERV1	0.5873	0.9271	0.71(15.35)	0.50
CONSERV4	0.6283	0.9266	0.79 (16.46)	0.38
CONSERV6	0.6062	0.9270	0.77 (16.08)	0.41
MATERIAL1	0.8085	0.9218	0.91(22.12)	0.17
MATERIAL2	0.6491	0.9260	0.77(19.58)	0.41
MATERIAL3	0.6979	0.9243	0.83 (20.70)	0.31
MATERIAL4	0.6700	0.9250	0.76 (19.28)	0.42
CONSUM3	0.6526	0.9259	0.79 (18.29)	0.38
CONSUM4	0.7317	0.9238	0.83 (18.63)	0.30
CONSUM6	0.7268	0.9243	0.83 (18.73)	0.31
FORMAC3	0.6914	0.9254	0.94 (15.68)	0.11
FORMAC4	0.6182	0.9264	0.81 (15.25)	0.34
HABITAT2	0.6220	0.9262	0.75(12.66)	0.44
HABITAT3	0.7558	0.9229	0.90 (12.48)	0.20
PAISAJE1	0.4351	0.9307	1.00	0
ENERG1	0.5152	0.9288	0.78 (14.31)	0.39
ENERG2	0.6146	0.9264	0.98 (15.42)	0.030

Posteriormente, análisis de contenido y correlación de los factores sugirieron la posibilidad que estos siete factores estimados (factores del modelo de primer orden) eran subdimensiones de un constructo más amplio (Hair et al., 1999). Así, un análisis factorial confirmatorio de segundo nivel nos permitió demostrar la relación estructural entre los siete factores previos y una dimensión más general llamada estrategia medioambiental. Este modelo con un único factor se ajustaba bien a los datos (ver tabla IV.7).

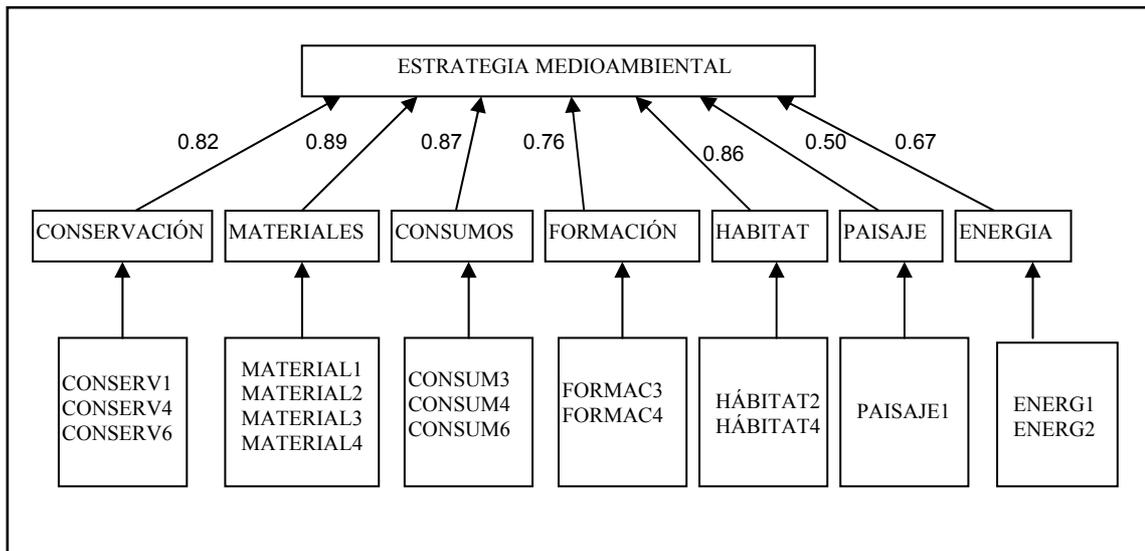
² Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{Cargas estandarizadas})^2 / (\sum \text{Cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{Errores de medida})$ y Varianza Extraída = $(\sum \text{Cargas estandarizadas}^2) / (\sum \text{Cargas estandarizadas}^2) + (\sum \text{Errores de medida})$.

TABLA IV.7: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO DE SEGUNDO ORDEN

	Escala inicial
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	14
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	16.76 (P = 0.27)
Parámetro de no centralidad (NCP)	2.76
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.070
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.044
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.43
Medidas Incrementales de ajuste	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.97
Índice de ajuste normal (NFI)	0.97
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.99
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.99
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.99
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.95
Medidas de ajuste de parsimonia	
Chi-cuadrado normada	1.197
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.49
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.65
Criterio de información de Akaike (AIC)	44.76
N crítico (CN)	181.80

Como vemos tanto las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia muestran un buen ajuste de los datos. Lo que demostró que las siete categorías antes comentadas podían agruparse en una escala final que mide la estrategia medioambiental de la empresa. Así, la medida final de la estrategia medioambiental se ponderó usando los siete factores. Las ponderaciones finales de cada factor y el modelo de medida final se muestran en la figura IV.1. Una puntuación final alta de la empresa en este factor indicará un alto grado de proactividad medioambiental.

FIGURA IV.1: MODELO DE MEDIDA DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA



IV.3.3. – Medición de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’.

Siguiendo la literatura empírica previa que analiza las influencias de los ‘stakeholders’ (Buysse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999), enumeramos nueve categorías de ‘stakeholders’ identificados en base a entrevistas exploratorias con expertos de la industria del esquí en Norteamérica y Europa. De esta forma, se pedía a los encuestados que evaluaran, mediante escalas de tipo Likert con un rango de 1 a 5, el nivel de atención que sus empresas prestaban a cada categoría de ‘stakeholder’ a la hora de tomar decisiones.

Además también se pedía a los encuestados que evaluaran el interés de cada ‘stakeholder’ en temas medioambientales. Nuestro objetivo era medir la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ que consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de ‘stakeholders’, especialmente con aquellos de objetivos no económicos, tales como los valores por la preservación del medio ambiente (Sharma y Vredenburg, 1998: 735). Es por ello que se procedió a ponderar las percepciones de los encuestados sobre la atención prestada a cada categoría de ‘stakeholder’ en su toma de decisiones con su evaluación (también en escala Likert de 5 puntos) del interés de cada ‘stakeholder’ en temas medioambientales (para un mayor detalle ver Anexo IV). De

esta forma se daba una mayor importancia en el desarrollo de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ a aquellos ‘*stakeholders*’ que mostraban un interés mayor en las cuestiones medioambientales.

Así, una alta puntuación final indica un gran desarrollo de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ en el área de gestión medioambiental. La construcción de esta escala mediante este sistema de ponderación hace innecesario realizar análisis confirmatorio.

IV.3.4. – Medición del entorno competitivo de la empresa.

A partir de la clasificación de las dimensiones del entorno realizada en el epígrafe IV.2.2.2 se introdujeron en el cuestionario 6 ítems (tabla IV.8) adaptados de la escala utilizada por Tan y Litschert (1994). Las preguntas solicitaban al entrevistado su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones referidas a las características de su sector, debiendo posicionarse en una escala de tipo Likert de 1 a 5 puntos.

El primer y segundo ítem trataban de medir la incertidumbre general del entorno, estando uno relacionado con la frecuencia de cambios en el entorno y el otro con el grado de previsibilidad de estos cambios. Por lo que respecta a la dimensión de la munificencia, ésta se midió a través de la tercera y cuarta pregunta (formulada ésta última en sentido inverso). Finalmente, la dimensión de la complejidad se midió a través de la quinta y sexta preguntas, que pretendían recoger los factores de diversidad y heterogeneidad, respectivamente.

Antes de comprobar la consistencia interna de la escala, se procedió a la recodificación de las respuestas obtenidas para homogeneizarlas en un mismo sentido. De tal manera que éste fuera coincidente en cuanto a la progresión de menor a mayor grado en cada una de las dimensiones. Así, se recodificaron el segundo y cuarto ítems. Además, para comprobar que cada ítem se correspondía con la dimensión que pretendíamos medir se realizó un análisis factorial exploratorio (tabla

IV.8). En cuanto a la consistencia interna, el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,6163 para la dimensión de la incertidumbre, de 0,6601 para la hostilidad y de 0,7378 para la complejidad, situándose en todos los casos por encima del mínimo exigido de 0,60 para aceptar la consistencia interna de su medición (Finkelstein, 1992; Powell, 1995; Van de Ven y Ferry, 1980; Waldman et al., 2001).

TABLA IV.8: ÍTEMS DE MEDICIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA Y CARGAS EN EL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO (MÉTODO DE ROTACIÓN: VARIMAX CON KAISER)

	Componentes		
	Incertidumbre	Munificencia	Complejidad
1. Los factores de nuestro entorno de negocio que afectan a nuestra empresa (tales como tecnología, preferencias de clientes, proveedores, regulación, etc.) cambian muy frecuentemente.	0,816		
2. Los cambios en nuestro entorno de negocio son fácilmente predecibles.	0,857		
3. Los cambios en nuestro entorno de negocio han sido muy positivos para nuestra empresa.		0,898	
4. Los cambios del entorno que afectan a la empresa dificultan mucho los resultados positivos de la empresa.		0,754	
5. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy numerosos.			0,894
6. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy variados.			0,826
Varianza total explicada			77,25%

IV.3.5. – Variables de control.

La variable tamaño podría influir en la cantidad de recursos que puede dedicar la empresa a la atención de sus *'stakeholders'* o a sus desarrollos medioambientales, por lo que conviene controlar su potencial influencia para evitar que su efecto pueda mezclarse con el que se pretenden analizar. Usamos el número de empleados como variable “proxy” del tamaño de la empresa, ponderando el número total de empleados según el tiempo efectivo de trabajo (ej. 0,5 equivale un empleado a tiempo completo durante 6 meses o uno a tiempo parcial durante un año) en base al sistema de la OECD para calcular poblaciones de trabajadores (OECD, 2002). No se usaron las ventas anuales como indicador de tamaño porque los niveles y políticas de precios varían según el país.

Además, ya que el poder adquisitivo y el nivel de desarrollo del país puede influenciar el contexto para una mayor preocupación medioambiental y mayor desarrollo de legislación medioambiental, también controlamos la variable país usando el producto interior bruto (PIB) per capita. El tamaño y el poder adquisitivo relativo de los consumidores (reflejado por el PIB per capita) podría afectar la capacidad de una estación de esquí de desarrollar una estrategia medioambiental proactiva.

IV.4.-Métodos utilizados en el análisis de la información.

Las herramientas estadísticas utilizadas dependen de los objetivos pretendidos con la investigación. Así, en primer lugar, como ya hemos comentado en los apartados anteriores, hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio para la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas de medida. En segundo lugar, se aplicará el análisis de regresión moderadora para verificar si efectivamente existe un efecto moderador de la percepción de las circunstancias del entorno externo por los directivos sobre la relación existente entre la estrategia medioambiental de la empresa y la dirección estratégica de sus 'stakeholders'. Este análisis consiste en una regresión múltiple que incluye términos multiplicativos para incluir los efectos moderadores.

En el análisis de regresión múltiple, la especificación del modelo normalmente sigue la siguiente forma aditiva lineal:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad [1]$$

lo que implica que X_1 y X_2 tienen efectos independientes, los cuales necesitan sumarse para predecir Y . Pero, esta especificación sería incorrecta si, por ejemplo, el efecto de X_1 dependiera de X_2 . Así, por ejemplo, en este capítulo, en la hipótesis 1 planteamos que la estrategia medioambiental proactiva (Y) es una función de la capacidad de integración de los 'stakeholders' (X_1) y en la hipótesis 2 planteamos que el efecto de la capacidad de integración de los 'stakeholders' sobre la estrategia medioambiental de la empresa es mayor cuando los directivos perciben un entorno incierto (X_2). En este caso, habría que incluir los efectos moderadores en la especificación del modelo. Para ello usaremos el procedimiento recomendado por

Cohen y Cohen (1983) que implica la introducción de un término multiplicativo X_1X_2 que refleja el efecto conjunto de X_1 y X_2 :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e \quad [2]$$

Para comprobar si existe efecto moderador se calculan dos valores de R^2 , uno para la ecuación 1 y otro para la ecuación 2, si el efecto existe, entonces la diferencia entre los dos valores de R^2 debería ser estadísticamente significativa; igualmente se podría comprobar la existencia de efecto moderador si los valores de los coeficientes de la regresión de los términos multiplicativos son estadísticamente significativos. Pero además de comprobar si se da el efecto moderador, debemos estudiar la fuerza y la naturaleza del efecto (Jaccard et al., 1990). Para evaluar la fuerza del efecto moderador basta con restar el R^2 de la ecuación 1 al R^2 de la ecuación 2. Así, por ejemplo, si el R^2 del modelo 1 fuera 0.5 y el R^2 del modelo 2 fuera 0.7 podríamos decir que el efecto moderador explicaría el 20% de la varianza de Y .

La naturaleza del efecto moderador puede estudiarse mediante el término b_3 de la ecuación 2. b_3 indica el número de unidades en que la pendiente de Y sobre X_1 cambia, dado un cambio de una unidad en X_2 . Pero para estudiar adecuadamente la naturaleza del efecto, habría que calcular las pendientes para los valores bajos de X_2 y los valores altos de X_2 en la ecuación 2. Para ello definiremos los valores bajos como aquellos que están por debajo de la media menos la desviación típica y los valores altos aquellos que están por encima de la media más la desviación típica (Jaccard et al., 1990). Una vez dividida la muestra en valores bajos y altos de X_2 se pasaría a hacer la regresión de Y sobre X_1 y ver los valores que toma la pendiente para cada caso, para ello primero tendremos que verificar que el valor de la pendiente es estadísticamente significativo y que por tanto es diferente de cero. Además, para apoyar gráficamente los resultados se pueden representar las pendientes en un gráfico. Todo esto lo podremos ver con más claridad en el capítulo siguiente cuando se aplique esta técnica estadística sobre los valores de la muestra.

IV.5.-Recapitulación y consideraciones finales.

En el presente capítulo hemos expuesto las hipótesis que intentaremos validar en el siguiente capítulo. En estas hipótesis se plantea que la estrategia medioambiental proactiva de una empresa viene en parte determinada por la capacidad de integración de sus '*stakeholders*'. A su vez hemos planteado la influencia del entorno externo de la empresa en esta relación. De esta forma, el entorno ejercería un efecto moderador en la relación de la estrategia medioambiental de la empresa con la atención de la misma a sus '*stakeholders*'. Así, el efecto de la atención que la empresa a sus '*stakeholders*' sobre la estrategia medioambiental de la misma es mayor cuando los directivos perciben un entorno incierto y munificente siendo menor cuando los directivos perciben un entorno complejo.

También hemos validado las escalas que serán utilizadas para medir estos conceptos ya que no se podían medir directamente, sino a través de una serie de variables observadas.

Así pues, en el siguiente capítulo pasaremos a aplicar la metodología empírica para tratar de validar las hipótesis expuestas. Como ya hemos explicado, se utilizara el análisis de regresión moderadora, ya que así podremos comprobar si el efecto moderador del entorno existe y en caso de que exista estudiaremos la fuerza y naturaleza del mismo.

IV.6.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Achrol, R., Reve, T. y Stern, L. (1983). "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis". *Journal of Marketing*, vol. 47, Fall, pp. 55-67.
- Agle, R. B., Mitchell, R. K. y Sonnenfeld, J. A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 507-525.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Alexander, J.A. (1991). "Adaptative change in corporate control practices". *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 162-193.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm.1, pp. 33-46.
- Anderson, C.R., y Paine, F.T. (1975). "Managerial perceptions and strategic behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 811-823.
- Anderson, C.R., y Zeithaml, C.P. (1984). "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance". *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 5-24.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aragón-Correa, J.A. (1998) "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm. 5, pp. 556-567.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Berry, M. A. y Rondinelli, D. A. (1998). "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution". *Academy of Management Executive*, vol. 12, núm. 2, pp. 1-13.
- Black, J.A. y Boal, K.B. (1994). "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (special issue), pp. 131-148.

- Brush, T. H. y 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*, vol. 20, pp. 223-250.
- Boyd, B. (1990). "Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 419-430.
- Buchholz, R. A. (1991). "Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology; factors which influence corporate policy decisions". *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, pp. 410-425.
- 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*, vol. 37, pp. 410-425.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.
- Cameron, K.S., y Zammuto, R.F. (1983). "Matching managerial strategies to conditions of decline". *Human Resource Management*, vol. 22, pp. 359-375.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, vol.6, pp.1-22.
- Christensen, H. K. y Montgomery, C. (1981). "Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure". *Strategic Management Journal*, pp. 327-344.
- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 5, pp. 747-760.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cordano, M. (1993). "Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation". *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 530-537.

- Decarolis, D. M., y Deeds, D.L. (1999). "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.
- Del Brío, J. A. y Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid: Civitas Ediciones, S. L.
- Delgado Medina, M. L. (1994). "Instrumentos medioambientales a disposición de la industria: Ecoproductos, ecogestión y ecoauditoría". *Economía Industrial*, mayo-junio, pp. 43-49.
- Dess, G. y Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- Dillon, P. W. y Fischer, K. (1992). *Environmental management in corporations*. Medford, MA: Tufts University Center for Environmental Management.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1975). "Environmental uncertainty: The construct and its application". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 613-629.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1977). "Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability". *Human Relations*, vol. 30, pp. 161-174.
- Downey, H. K. y Slocum, J. W. (1975). "Uncertainty: measures, research, and sources of variation". *Academy of Management Journal*, vol. 18, núm. 3, pp. 562-578.
- Downey, H. K. y Slocum, J. W. (1982). "Managerial uncertainty and performance". *Social Science Quarterly*, vol. 63, núm. 2, pp. 195-207.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965). "The causal texture of organizational environments". *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-31.
- EORG, The European Opinion Research Group (2002). *Eurobarometer 58.0: The attitudes of Europeans towards the environment*. Brussels, Belgium: Directorate-General Press and Communication.
- Evered, R. (1983). "So what is strategy?". *Long Range Planning*, vol. 16, núm. 3, pp. 57-72.
- Finkelstein, S. (1992). "Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 505-538.

- Foster, S. T., Sampson, S. E. y Dunn, S. C. (2000). "The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, núm. 2, pp. 187-203.
- Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 191-205.
- Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 421-434.
- Gladwin, T. (1993). *The meaning of greening: a plea for organizational theory*. En Fischer, K. y Schot, J. (Eds.), *Environmental Strategies for Industry*. Washington, DC: Island Press.
- Glueck, W. F. (1976). *Business policy: Strategy formulation and management action*. New York: McGraw-Hill.
- Goll, I. y Rasheed, A. A. (2002). "The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance". *Academy of Management Proceedings 2002*.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*, Quinta Edición. Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Hambrick, D. C. (1983). "An empirical typology of mature industrial product environments". *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 2, pp. 213-230.
- Harrison, J. y St. John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 10, pp. 46-60.
- Hart, S. (1994). "How green production might sustain the world". *Journal of the Northwest Environment*, Vol. 10, pp. 4-14.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- Harvey, D. F. (1982). *Strategic management*. Columbus, OH: Merrill
- Henriques I. y Sadowsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.

- Henriques I. y Sadowsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hillman, J. A. y Keim, D. G. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139.
- Hofer, C y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- HP, Hewlett-Packard (2004). *HP's 2003 Global Citizenship Report*. (<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/publicengege/stakeholder.html>, consultada el 21 de julio de 2004).
- Hutchinson, C. (1996). "Integrating environmental policy with business strategy". *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Jauch, L. R., Osborn, R. N. y Glueck, W. P. (1980). "Short-term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection". *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 49-63.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, J. y Mueller, C.W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Kleiner, A. (1991). "What does it mean to be green?". *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 5, pp. 38-47.
- Lampe, M., Ellis, S. R. y Drummond, C. K. (1991). "What companies are doing to meet environmental protection responsibilities: Balancing legal, ethical, and profit concerns". *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 527-537.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J. (1969). *Organization and environment*. Homewood, Ill: Irwin.
- Lawrence, A. T. y Morell, D. (1995). *Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes*. En Collins, D. y Starik, M. (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*: 99-126. Greenwich, CT: JAI Press.
- Levin, C. H, Rubin, I. S. y Wolohojian, G. G. (1982). "Managing organizational retrenchment". *Administration and Society*, Vol. 14, pp. 101-136.

- Lorenzi, P., Sims, H. P. y Slocum, J. W. (1981). "Perceived environmental uncertainty: An individual or environmental attribute?". *Journal of Management*, Vol. 7, pp. 27-41.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 29-56.
- Luque, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Barcelona: Ariel Economía.
- Maijoor, S. y Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry". *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 549-569.
- Majumdar, S. K. y Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Marcus, A.A., y Nichols, M.L. (1999). "On the edge: Heeding the warnings of unusual events". *Organization Science*, vol. 10, pp. 482-499.
- Marcus, A. y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competence acquisition: pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1133-1156.
- Mitchell, R. K., Agle, R. B. y 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*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E., Snow C. C. y Pfeffer, J. (1974). "Organization-environment: Concepts and issues". *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 244-264.
- Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, D. y 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*, vol. 39, núm. 3, pp. 519-543.

- Miller, D. y Friesen, P.H. (1983). "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- Milliken, F.J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty". *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 133-143.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Montanari, J. R. (1978). "Managerial discretion: An expanded model of organizational choice". *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 231-241.
- OECD. (2002). *OECD Employment outlook 2002*. OECD Outlooks, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Ogden, S. y Watson, R. (1999). "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interest in the U.K. privatized water industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm.5, pp. 526-538.
- Ortega, E. (1994). *Manual de investigación comercial*. Madrid: Pirámide.
- Özsomer, A., Calantone, R.J. y Benedetto, A. (1997). "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 6, pp. 400-416.
- Paine, F.T., y Anderson, C.R. (1977). "Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: An empirical study". *Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 147-158.
- Pfeffer, J., y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1976). "Please note the location of nearest exit: Exit barriers and planning". *California Management Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 21-33.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Post, J. E. (1994). *Environmental approaches and strategies: Regulation, markets, and management education*. En R. B. Kolluru, (ed.), *Environmental strategies handbook*: 11-30. New York: McGraw Hill.
- Powell, T. C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.

- Ramaprasad, A. (1982). "Revolutionary change and strategic management". *Behavioral Science*, vol. 27, pp. 387-392.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (2002). "More thinking on research methods for the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 963-967.
- Rowley, T. J. y Moldoveanu, M. (2003). "When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 204-219.
- Rumelt, R. P. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 4, pp. 359-369.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 317-331.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.
- Schmidheiny, S. (1992). *Cambiando el rumbo: Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medioambiente*. Fondo de Cultura Económica. México. (Traducción del original: *Changing course: A global business perspective on development and the environment*).
- Schofield, W. (1996). *Survey Sampling*. En Sapsford, R. y Jupp, V. (Eds.), *Data Collection and Analysis*. London: Sage Publications.
- Sharfman, M. P. y Dean, J. W. (1991). "Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 4, pp. 681-700.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 681-697.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.

- Sharma, S. y Starik, M. (2004). *Stakeholders, environment and society: multiple perspectives, emerging consensus*. En Sharma, S. y Starik, M. (Eds.), *New Perspectives on Research in Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society*. Northampton, MA: Edward Elgar Academic Publishing.
- Shrivastava, P. (1995a). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- Shrivastava, P. (1995b). "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 936-960.
- Smart, C. y Vertinsky, I. (1984). "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 199-213.
- Specht, P. H. (1993). "Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, pp. 77-86.
- Starbuck, W.H. (1976). *Organizations and their environments*. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1069-1123. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Starik, M. (1995). "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature". *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 207-217.
- Tan, J.J. y Litschert, R.J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-20.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thorelli, H. B. (1977). *Organization theory: An ecological view*. En H.B. Thorelli (Ed.), *Strategy + structure = performance*: 277-301. Bloomington: Indiana University Press.
- Tung, R. (1979). "Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organizational structure". *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 672-693.
- UNESCO (2002). *UNESCO in the mountains of the world*, edited in CDrom by UNEP-WCM and UNESCO, Paris.
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

- Venkatraman N. y Camillus J. C. (1984). "Exploring the concept of fit in strategic management". *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 513-525.
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. (traducción del original: *General system theory: Foundations, developments, and applications*, 1968).
- Waldman D. A., Ramirez. G. G., House, R. J. y Puranam P. (2001). "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 134-143.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wolfe R. A. y Putler D. S. (2002). "How tight are the ties that bind stakeholder groups?". *Organization Science*, vol. 13, núm. 1, pp. 64-80.
- Woo C. Y. y Cooper A. C. (1981). "Strategies of effective low share businesses". *Strategic Management Journal*, vol. 2, núm. 3, pp. 301-318.
- Woo C. Y. y Cooper A. C. (1982). "The surprising case for low market share". *Harvard Business Review*, vol. 59, núm. 6.
- Yasai-Ardekani, M. (1989). "Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure". *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 131-156.
- Yip, G. S. (1982). "Barriers to entry". *Harvard Business Review*, vol. 60, núm. 5, pp. 85-92.
- Zammuto, R. F. (1983). "Growth, stability, and decline in American college and university enrollments". *Educational Administration Quarterly*, vol. 19, núm. 1, pp. 83-99.

ANEXO IV. PREGUNTAS UTILIZADAS DEL CUESTIONARIO

A. PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES

Por favor indique en qué grado su empresa ha desarrollado alguna de las siguientes prácticas medioambientales **haciendo un círculo a un número en cada fila**. 1= ningún desarrollo por ahora; 2= algunos mínimos desarrollos; 3= un cierto desarrollo; 4= bastantes niveles de desarrollo (bastantes recursos comprometidos); 5= niveles muy altos de desarrollo (tema clave de nuestro proceso de toma de decisiones).

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<u>Nada</u>	<u>Desarrollo mínimo</u>	<u>Un cierto desarrollo</u>	<u>Bastante desarrollo</u>	<u>Muy alto desarrollo</u>
1. Diseño que considere sistemáticamente minimizar los perjuicios a los hábitats de animales y/o plantas.	1	2	3	4	5
2. Búsqueda de medios alternativos a la construcción/ampliación de carreteras hasta la estación de esquí.	1	2	3	4	5
3. Uso sistemático de prácticas para el control de erosión/sedimentación (ej. revegetación, barreras de agua, etc.).	1	2	3	4	5
4. Mantenimiento cuidadoso de zonas de vegetación de ríos y arroyos.	1	2	3	4	5
5. Programas para restauración de hábitats.	1	2	3	4	5
6. Uso de materiales reciclados.	1	2	3	4	5
7. Minimización del uso de materiales y desarrollo de técnicas eficientes.	1	2	3	4	5
8. Utilización de materiales no tóxicos.	1	2	3	4	5
9. Instalación de fuentes de energía renovable (ej. solar y/o eólica).	1	2	3	4	5
10. Mejora de aspectos estéticos por la integración en el paisaje y uso de colores/materiales/volúmenes adecuados.	1	2	3	4	5
11. Uso de reservorios/embalses para almacenar el agua para períodos necesidad y/o para hacer nieve.	1	2	3	4	5
12. Instalación de equipamiento para la reutilización en la estación de esquí de la nieve que se funde.	1	2	3	4	5
13. Reutilización del agua de los desagües.	1	2	3	4	5
14. Instalación de equipamientos para el ahorro del agua consumida en los hoteles (ej. cisternas de baja capacidad)	1	2	3	4	5
15. Existencia de programas para evitar derroches energéticos y de agua en el lavado de toallas y ropa blanca.	1	2	3	4	5

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<u>Nada</u>	<u>Desarrollo mínimo</u>	<u>Un cierto desarrollo</u>	<u>Bastante desarrollo</u>	<u>Muy alto desarrollo</u>
16. Programas de ajuste de la iluminación, aislamiento y de instalación de equipos para la minimización del consumo energético.	1	2	3	4	5
17. Revisiones del uso de energía y trabajo con equipamientos capaces de mitigar las demandas punta de energía.	1	2	3	4	5
18. Existencia de vehículos de energía alternativa para clientes y/o empleados.	1	2	3	4	5
19. Existencia de programas de incentivos para los clientes que comparten coche.	1	2	3	4	5
20. Procesos de generación /compra de energía eléctrica usando fuentes alternativas.	1	2	3	4	5
21. Compra de materiales reciclados y de productos en bruto para reducir el material de empaquetado.	1	2	3	4	5
22. Tratamiento independiente de la basura orgánica.	1	2	3	4	5
23. Reutilización y/o reciclado de materiales.	1	2	3	4	5
24. Programas de educación a los clientes sobre las prácticas medioambientales responsables.	1	2	3	4	5
25. Programas de formación a los empleados sobre las prácticas medioambientales responsables.	1	2	3	4	5
26. Programas para incentivar la participación voluntaria de los empleados en actividades de vecinos / de la zona	1	2	3	4	5
27. Tratamiento y eliminación segura de basuras peligrosas (tales como pilas, aceite usado, material médico, etc.).	1	2	3	4	5
28. Minimización de la compra de materiales peligrosos (disolventes, pinturas, descongelantes químicos, etc.).	1	2	3	4	5
29. Existencia de procedimientos de emergencias para respuesta a problemas y accidentes medioambientales.	1	2	3	4	5

B. ENTORNO GENERAL Y DE NEGOCIO.

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes descripciones de su entorno general de negocio **marcando con un círculo el número apropiado en cada fila.**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<u>Completo desacuerdo</u>	<u>Moderado desacuerdo</u>	<u>Neutral</u>	<u>Moderado acuerdo</u>	<u>Completo acuerdo</u>
1. Los factores de nuestro entorno de negocio que afectan a nuestra empresa (tales como tecnología, preferencias de clientes, proveedores, regulación, etc.) cambian muy frecuentemente.	1	2	3	4	5
2. Los cambios en nuestro entorno de negocio son fácilmente predecibles.	1	2	3	4	5
3. Los cambios en nuestro entorno de negocio han sido muy positivos para nuestra empresa.	1	2	3	4	5
4. Los cambios del entorno que afectan a la empresa dificultan mucho los resultados positivos de la empresa.	1	2	3	4	5
5. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy numerosos.	1	2	3	4	5
6. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy variados.	1	2	3	4	5

C. INFLUENCIA DE LOS AGENTES DEL ENTORNO.

En la Columna A, evalúe por favor de 1 a 5 la atención prestada por su empresa en la toma de decisiones a cada uno de los siguientes agentes (1 es “ningún interés” y 5 es “máximo interés”). En la Columna B, evalúe por favor de 1 a 5 el interés en el medio ambiente de los siguientes agentes (1 significa “ningún interés” y 5 es “máximo interés”).

<u>A</u> : Atención prestada por la empresa al agente en la toma de decisiones	AGENTES:	<u>B</u> : Interés del agente en el medio ambiente
1 2 3 4 5	Comunidades locales (vecinos)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Accionistas	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ONGs	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Grupos ecologistas y de defensa de la naturaleza	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Instituciones del gobierno	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Empleados	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Medios de comunicación	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Clientes	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Propietarios privados de tierras/terrenos	1 2 3 4 5

D. VARIABLES GENERALES.

1. Indique por favor DÓNDE realiza su actividad (Región y país en Europa):

.....

2. Indique el porcentaje *aproximado* de los ingresos de su empresa procedentes de las siguientes fuentes (por favor escriba 0 si esa fuente no es aplicable a su negocio).

Alojamientos	%
Restaurantes	%
Sistemas de transporte en nieve, mediante remontes (perchas, telesilla, telecabina, etc.).	%
Otros transportes (autobuses, trenes, furgonetas, ect.)	%
Enseñanza del esquí	%
Servicios de día (guardería, mensajería, etc.).	%
Otros (por favor especificar):	%
TOTAL	100 %

3. Por favor, indique el número total de empleados (POR FAVOR, NO CONTABILICE el mismo empleado en diferentes categorías):

Jornada completa (todo el año)	Jornada completa (sólo ciertos meses):	Tiempo parcial (todo el año):	Tiempo parcial (sólo en ciertos meses):

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

V.1.-Introducción

En el capítulo anterior planteamos como el incremento de la preocupación en temas medioambientales de los *'stakeholders'* ha hecho que las empresas tengan más en cuenta la protección del medio ambiente en sus estrategias. Además, incluimos una serie de hipótesis que introducen las circunstancias del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia) como moderadores de la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa. En el presente capítulo vamos a presentar los resultados obtenidos al contrastar empíricamente las hipótesis con la información obtenida.

Para cumplir con tal objetivo hemos procedido, en primer lugar, a estudiar el perfil de la muestra utilizada mediante su análisis descriptivo. En este análisis resaltamos tanto las características generales como las referentes al desarrollo de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y estrategias medioambientales proactivas. Además, realizamos análisis ANOVA y MANOVA para comprobar en un primer acercamiento que una mayor capacidad de integración de los *'stakeholders'* va asociada al desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.

A continuación, verificamos empíricamente de forma expresa las distintas hipótesis planteadas en el capítulo cuatro. Así, en primer lugar, realizamos un análisis de regresión múltiple moderado para verificar de forma más definitiva la influencia de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* en la estrategia medioambiental de la empresa y comprobar la existencia de efecto moderador de las circunstancias del entorno externo sobre la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental proactiva. Seguidamente, analizamos la fuerza y naturaleza de los efectos moderadores encontrados. Finalmente, interpretamos los resultados obtenidos, estudiando las hipótesis que se han verificado y prestando especial atención a aquellas relaciones planteadas que no han sido verificadas, buscando una explicación teórica o empírica para estos resultados.

V.2.-Análisis descriptivo de la muestra

Como ya se detalló en el capítulo anterior, la muestra usada en este trabajo de investigación está formada por estaciones de esquí de 12 países de Europa y Norteamérica. Se escogieron los países con un mayor desarrollo en la industria de esquí en esas áreas: Andorra, Austria, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Noruega, Suecia y Suiza. Como vemos en la tabla V.1, la muestra final incluía 134 empresas de las que el 55.2% eran europeas y el 44.8% norteamericanas. El tamaño medio de las empresas fue de 148 (desv. típ. = 214) trabajadores, lo cual muestra que hubo representación tanto de pequeñas, medianas y grandes empresas; en la tabla también podemos ver el número de empleados desglosado según su ocupación. Como ya se comentó en el capítulo anterior, se ha usado el número de empleados como variable proxy del tamaño de la empresa, ponderando el número total de empleados según el tiempo efectivo de trabajo (Ej. 0,5 equivale un empleado a tiempo completo durante 6 meses o uno a tiempo parcial durante un año) en base al sistema de la OECD para calcular poblaciones de trabajadores (OECD, 2002).

Tabla V.1: Descripción de la muestra.

	Casos	Tamaño medio (número de empleados)				
		Nº de empleados (ponderado)	Jornada completa (todo el año)	Jornada completa (sólo ciertos meses)	Tiempo parcial (todo el año)	Tiempo parcial (sólo en ciertos meses)
Europa	74	111,96	40,92	126,43	7,25	16,80
América del Norte	60	188,56	64	154,15	32,06	125,84
Total	134	148,24	51,85	139,56	19	68,45

Con relación al tamaño de la empresa podemos clasificar las empresas de nuestra muestra utilizando el criterio de la cuarta directiva 78/660/CEE que se resume en la tabla V.2.

Tabla V.2: Criterios de clasificación tamaño de las empresas de la U.E.

	Facturación	Empleados	Balance
Pequeña	<7	<50	<5
Mediana	7-40	50-250	5-27
Grande	>40	>250	>27

Fuente: Diario Oficial de las Comunidades Europeas.
Expresado en millones de Euros.

Siguiendo los criterios de la cuarta directiva de la U.E. para el número de empleados, podemos comprobar, en la tabla V.3, que la composición de la muestra está bastante equilibrada incluyendo un número similar de empresas pequeñas, medianas y grandes.

Tabla V.3: Tamaño de las empresas (nº empleados).

	Nº empresas	Porcentaje
Pequeñas	53	39,5%
Medianas	50	37,3%
Grandes	31	23,2%
Total	134	100%

En la tabla V.4 podemos ver el porcentaje de ingresos de las empresas distribuidos por fuente de ingreso. Como vemos, no hay grandes diferencias entre las empresas norteamericanas y las europeas, siendo la mayor fuente de ingresos el transporte en nieve, que se refiere a los sistemas de transporte mediante remontes (perchas, telesilla, telecabina, etc.).

Tabla V.4: Porcentaje de ingresos por fuente.

	Alojamientos	Restaurantes	Transporte en nieve	Otros transportes	Enseñanza del esquí	Servicios de día	Otros	Total
Europa	16,9	7,8	47,5	1,2	2,7	0,7	23,2	100
América del Norte	13	13,4	47,9	0,7	6,6	2,2	16,1	100
Total	14,6	11	47,7	0,9	5	1,6	19,1	100

Reflejadas las principales características generales de la muestra, vamos a centrarnos a continuación, desde una aproximación global, en los rasgos de las empresas que la componen en el ámbito de la gestión medioambiental.

En primer lugar, dividimos la muestra según el comportamiento que mostraban las empresas respecto a la implantación de prácticas de gestión medioambiental en el sector de las estaciones de esquí. En total se recogieron 29 prácticas de gestión medioambiental propias del sector y se agruparon según un análisis factorial que resultó en 7 factores (el análisis factorial realizado y sus resultados se comentó de manera detallada en el capítulo 4). Como podemos ver en la tabla V.5, el primero de estos siete factores incluye aquellas prácticas relacionadas con el tratamiento del agua y la conservación. El segundo factor recoge las prácticas relacionadas con el uso de materiales. El tercero estaría formado por aquellas prácticas relacionadas con la contaminación y los consumos. El cuarto factor recoge las prácticas relacionadas con la formación medioambiental de clientes y empleados. El quinto incluye las prácticas relacionadas con el mantenimiento y restauración de hábitats. El sexto estaría formado por las prácticas en relación con el cuidado del paisaje. Y por último, el séptimo factor está relacionado con las prácticas que se refieren al uso de energías alternativas.

Trabajos como los de Azzone y Bertelé (1994), Hunt y Auster (1990) y Roome (1992) aportan varias topologías para clasificar a las empresas de acuerdo con sus prácticas de gestión medioambiental. Estas tipologías representan la aplicación a temas medioambientales de los modelos desarrollados por Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985) sobre responsabilidad social de la empresa y que ya fueron expuestos en el capítulo III. A pesar de las diferencias entre las clasificaciones, todas ellas están fundamentadas en la evolución sobre un continuo que iría de las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (o anticipadoras), pasando por diferentes modelos de estrategias intermedias. La caracterización específica de cada tipo de postura está basada en el uso por parte de la empresa de enfoques modernos o tradicionales para mejorar el desempeño medioambiental (Evan, 1988: 31-32).

Para clasificar a las empresas de acuerdo con sus prácticas de gestión medioambiental realizamos un análisis cluster¹ en el cual se diferenciaron claramente tres grupos de empresas: empresas reactivas, empresas proactivas y aquellas que se encuentran en una posición intermedia. La escala que se utilizó para evaluar el desarrollo de las prácticas medioambientales de las empresas sometidas a estudio es la siguiente: 1= ningún desarrollo por ahora; 2= algunos mínimos desarrollos; 3= un cierto desarrollo; 4= bastantes niveles de desarrollo (bastantes recursos comprometidos); 5= niveles muy altos de desarrollo (tema clave de nuestro proceso de toma de decisiones). Así, una alta puntuación refleja un enfoque más proactivo y comprometido con el medio ambiente por parte de la empresa. Por otro lado, una baja puntuación muestra un bajo nivel de compromiso con el medio ambiente y enfoques de carácter más reactivo.

Vemos como en todos los casos encontramos diferencias significativas entre los distintos grupos de empresas con respecto a la aplicación de las distintas prácticas medioambientales. Como vemos, un 53,7% de las empresas de nuestra muestra se encuentra todavía en una situación intermedia en la aplicación de las distintas prácticas medioambientales pero también vemos que el sector cuenta ya con empresas que lideran en cuanto a la gestión medioambiental y como comprobamos en la tabla V.6 aplican de manera significativa estas prácticas medioambientales.

¹ La combinación entre métodos y medidas de proximidad en los análisis cluster pueden producir una gran variedad de resultados. En este sentido son varios los autores que aconsejan la comparación de los resultados obtenidos usando varias vías (Hair et al., 1999; Luque, 2000). Junto a este consejo, consideramos los ofrecidos en el trabajo de Punj y Stewart (1983), estos autores prefieren los métodos clusters no jerárquicos a los jerárquicos y, dentro de estos últimos, el método de 'Ward' (1963). Para hacer operativas todas estas recomendaciones, nosotros, basándonos siempre en la medición euclídea de las distancias, en primer lugar utilizamos dos procedimientos jerárquicos diferentes (el de 'Ward' y el 'complete linkage' o del vecino más lejano) y posteriormente un método no jerárquico, en concreto el conocido como 'k-means', en este último el número de grupos a obtener era especificado a la vista de los resultados obtenidos en los procedimientos jerárquicos. En relación al tema de la selección del número de grupos, el procedimiento usado en la técnica 'k-means' para especificar el número de grupos consistió en buscar la opción del menor número posible de grupos que al mismo tiempo permitiera las mayores coincidencias en la agrupación de casos ente la clasificación de los tres métodos ('Ward', 'complete linkage' y 'k-means'), permitiendo diferencias significativas en las puntuaciones de los grupos.

TABLA V.5: PRÁCTICAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN EL SECTOR DE LAS ESTACIONES DE ESQUÍ.

CONSERVACIÓN	Utilización de materiales no tóxicos Uso de embalses para almacenar el agua Equipamiento para la reutilización de la nieve que se funde Reutilización del agua de los desagües Programas de incentivos para clientes que comparten coche Tratamiento independiente de la basura orgánica
MATERIAL	Uso de materiales reciclados Minimización del uso de materiales Equipamientos para el ahorro del agua en los hoteles Compra de materiales reciclados y de productos en bruto Existencia de procedimientos de emergencia para respuesta a problemas y accidentes medioambientales
CONSUMO	Diseño que minimice perjuicios a los hábitats Construcción de carreteras responsable con medioambiente Programas para evitar derroches energéticos y de agua Instalación equipos minimización del consumo energético Revisiones del uso de energía Tratamiento y eliminación segura de basuras peligrosas Minimización de la compra de materiales peligrosos
FORMACIÓN	Vehículos de energía alternativa para clientes/empleados Educación clientes sobre prácticas medioambientales responsables Formación empleados sobre prácticas medioambientales responsables Programas para incentivar participación voluntaria de los empleados en actividades de vecinos de la zona
HABITAT	Mantenimiento de zonas de vegetación de ríos y arroyos Programas para restauración de hábitats Reutilización y/o reciclado de materiales
PAISAJE	Uso de prácticas para el control de erosión/sedimentación Mejora de aspectos estéticos por la integración en el paisaje
ENERGÍA	Instalación de fuentes de energía renovable Generación/compra energía eléctrica usando fuentes alternativas

Tabla V.6: Análisis ANOVA de la aplicación de las prácticas medioambientales según la estrategia medioambiental de la empresa.

Practicas MA	Proactivas (n=18)	Intermedia (n=72)	Reactivas (n=44)	ANOVA F
CONSERVACIÓN	4.13	2.72	2.27	38.980***
MATERIAL	4.47	3.01	2.15	92.574***
CONSUMO	4.71	3.29	2.35	89.430***
FORMACIÓN	4.29	2.99	2.37	50.048***
HABITAT	4.60	3.30	2.51	45.469***
PAISAJE	4.50	4.14	2.65	51.987***
ENERGÍA	3.08	2.10	1.34	27.305***
Tamaño	162.67	185.65	74.30	3.181**

*p<.10 **p<.05 ***p<.01

Uno de los objetivos de nuestro trabajo es comprobar si existe relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y el tipo de gestión medioambiental que lleva a cabo la empresa (*hipótesis 1*). En una primera aproximación de tipo más descriptivo, realizamos un ANOVA (análisis de la varianza) para comprobar si había diferencia en la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ teniendo en cuenta los tres grupos en los que habíamos dividido la muestra anteriormente. Como vemos en la tabla V.7 encontramos diferencias significativas para la mayoría de los grupos de ‘*stakeholders*’. Así, podemos afirmar que las empresas que han desarrollado una capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ mayor muestran unos comportamientos medioambientales más proactivos, lo que se ve corroborado por el cálculo de la Lambda de Wilks² que mide el efecto global, es decir, el efecto al tener en cuenta todos los grupos de ‘*stakeholders*’ a la vez.

Tabla V.7: Análisis ANOVA y MANOVA de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ según la estrategia medioambiental de la empresa.

‘ <i>Stakeholders</i> ’	Proactivas	Medios	Reactivas	ANOVA F	MANOVA Lambda de Wilks
Comunidades locales (vecinos)	4	3.09	2.43	9.081***	
Accionistas	2.83	2.65	1.96	5.078***	
ONGs	3.59	3.02	2.31	5.532***	
Grupos ecologistas y de defensa de la naturaleza	3.79	3.31	2.98	2.103	
Instituciones del gobierno	4.36	3.33	3.17	4.952***	
Empleados	3.12	2.52	2.17	3.344**	
Medios de comunicación	3.92	2.50	2.35	12.094***	
Clientes	3.24	2.93	2.40	4.219**	
Propietarios privados de tierras/terrenos	2.28	2.25	2.02	0.400	
Efecto global					0.633***

*p<.10 **p<.05 ***p<.01

² El MANOVA permite el examen de varias medidas dependientes simultáneamente y el contraste más comúnmente empleado para la significación global del MANOVA es la lambda de Wilks (Hair et al., 1999: 365, Luque e Ibáñez, 2000: 316-317). La formulación del lambda de Wilks es $|W| / |W+A|$ donde $|W|$ es el determinante de la matriz de dispersión multivariante dentro de los grupos, y $|W+A|$ es el determinante de la suma de W y A donde A es la matriz de dispersión multivariante entre los grupos. Cuanto mayor es la dispersión entre los grupos, más pequeño es el valor del lambda de Wilks y mayor la significación (Hair et al., 1999: 366).

V.3.-Análisis de regresión

Tras una primera aproximación descriptiva a los datos, procedemos a la validación de las hipótesis mediante el análisis de regresión de la muestra. Para ello, en primer lugar, analizamos la matriz de correlaciones entre las distintas variables, observando que no existen correlaciones muy significativas entre éstas, lo que a priori indica que no existirían problemas de multicolinealidad³ en una regresión entre las variables planteadas (Ver tabla V.8). Este aspecto ha sido posteriormente corroborado mediante el cálculo de los índices de tolerancia y los factores de inflación de la varianza para cada modelo de regresión. Como puede observarse en la tabla V.10 estos índices se sitúan dentro de los límites aceptables.

Tabla V.8: Medias, desviaciones típicas y correlaciones.

Variable	n	Media	d.t.	1	2	3	4	5	6
1 Gestión medioambiental proactiva	105	2.95	.77						
2 Tamaño empresa	114	148.24	214.89	.21**					
3 PIB per capita	134	29734.81	5056.96	.06	.15				
4 Capacidad de integración de los 'stakeholders'	124	2.78	0.90	.43***	.17*	.08			
5 Incertidumbre	131	3.48	.84	.48***	.16*	.07	.16*		
6 Complejidad	128	3.89	.84	-.21**	.13	-.22**	-.18*	.15*	
7 Munificencia	127	3.19	.89	.16	.18*	.15*	.25**	-.03	-.36***

*p<.10 **p<.05 ***p<.01

No obstante, uno de los problemas más comunes de multicolinealidad en los análisis de regresión con variables moderadoras se produce al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa. Así, si en el análisis de regresión múltiple introducimos un término multiplicativo X_1X_2 que refleje el efecto conjunto de X_1 y X_2 :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e \quad [1]$$

³ La multicolinealidad es un problema estadístico que surge cuando las correlaciones entre las variables independientes son muy altas, produciendo errores típicos altos en los coeficientes de regresión y coeficientes inestables.

Es muy probable que el producto cruzado X_1X_2 esté altamente correlacionado con X_1 y X_2 . Aún así, esto no presenta inconveniente para introducir los efectos moderadores (Dunlap y Kemery, 1987; Venkatraman, 1989) ya que una simple transformación de la escala de origen reduce el nivel de correlación entre el producto cruzado, X_1X_2 , y las variables originales (X_1, X_2). Southwood (1978; p. 1198) demostró que cualquier ecuación [$X_1, X_2, X_3 = X_1X_2$] puede transformarse en [$X_1', X_2', X_3' = X_1'X_2'$] donde [$X_1' = X_1 + c$] y [$X_2' = X_2 + k$], de esta forma, las dos ecuaciones se refieren a la misma superficie en las tres dimensiones [Y, X_1, X_2], excepto por un cambio en el eje X. Cronbach (1987) y Jaccard et al. (1990) sugieren centrar X_1 y X_2 antes de formar el término multiplicativo. Esta transformación tenderá a producir unas correlaciones bajas entre el término multiplicativo y las partes que lo componen. Por ello, procedimos a centrar tanto las variables independientes como las moderadoras en su media, antes de crear los términos multiplicativos, evitando el problema de la multicolinealidad. Así, como se observa en la tabla V.10, tanto los índices de tolerancia como los factores de inflación de la varianza para los términos multiplicativos tienen un valor muy aceptable.

Una vez que hemos comprobado que no existen problemas de multicolinealidad en la muestra, pasamos a formular el modelo que será usado en el análisis de regresión múltiple, introduciendo los efectos moderadores:

$$Y = a + b_1C_1 + b_2C_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5X_3 + b_6X_4 + b_7X_1X_4 + b_8X_2X_4 + b_9X_3X_4 + e \quad [2]$$

Donde:

Y: Gestión medioambiental proactiva.

C_1 : Tamaño de la empresa (variable de control 1).

C_2 : PIB per capita (variable de control 2).

X_1 : Capacidad de integración de los '*stakeholders*'.

X_2 : Incertidumbre del entorno percibida por los directivos.

X_3 : Complejidad del entorno percibida por los directivos.

X_4 : Hostilidad del entorno percibida por los directivos.

Para testar el modelo se utilizó el análisis de regresión jerárquico moderado (Cohen y Cohen, 1983; Stone y Hollenbeck, 1984) en el que las variables se fueron introduciendo por pasos para comprobar si al añadir una o más variables independientes en cada paso se incrementaba significativamente la varianza explicada de la variable dependiente. Así, el modelo se testó en cuatro pasos en los cuales se fueron añadiendo variables sucesivamente. Por lo tanto, finalmente, se testaron cuatro modelos (ver tabla V.9), correspondiéndose la ecuación 2 con el modelo completo que incluye todas las variables.

El incremento de varianza explicada normalmente se evalúa mediante el incremento de R^2 en cada modelo. Por ejemplo, si de un modelo a otro la diferencia entre sus R^2 es de 0.10, entonces se ha conseguido un incremento de un 10% en la varianza explicada por la inclusión de nuevas variables. Como vemos en la tabla V.9, el modelo ha mejorado significativamente al ir introduciendo las variables que hemos considerado en nuestro análisis. El primer modelo sólo incluyó las variables de control como explicativas de la gestión medioambiental proactiva de las empresas. En el modelo 2, al introducir la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’, la varianza explicada se incrementa en un 16%. Además, en el siguiente paso al incluir en el modelo las variables que miden la percepción de las circunstancias del entorno externo por parte de los directivos hace que se incremente en un 21% la varianza explicada. Por último, al incluir los efectos moderadores en el modelo 4, observamos un incremento de varianza explicada del 19%.

A la hora de testar un modelo con efectos moderadores hay tres cuestiones fundamentales a resolver (Jaccard et al., 1990):

1. La existencia de efectos moderadores en la población en base al análisis de la muestra.
2. Si existe algún efecto moderador, cuál es la fuerza del mismo.
3. Si existe algún efecto moderador, cuál es la naturaleza del mismo.

En primer lugar, testamos la existencia de efectos moderadores. Para comprobar si existe efecto moderador tenemos que ver que la diferencia entre el R^2 del modelo sin efectos moderadores (modelo 3, tabla V.9) y el R^2 del modelo con efectos moderadores (modelo 4, tabla V.9) es estadísticamente significativa. Igualmente se podría comprobar la existencia de efecto moderador si los valores de los coeficientes de la regresión de los términos multiplicativos son estadísticamente significativos. En la tabla V.9 vemos que el cambio del R^2 del modelo 3 al 4 es estadísticamente significativo, pero viendo los valores de los coeficientes de la regresión comprobamos que sólo existe efecto moderador para la complejidad percibida en el entorno. Estos resultados no facilitan evidencia empírica que apoye las *hipótesis 2 y 4*, relacionadas con el efecto moderador de las variables incertidumbre y hostilidad respectivamente. Sin embargo, la *hipótesis 3* encuentra un primer soporte empírico al encontrarse significación estadística para el efecto moderador que provoca. Además, los resultados del análisis de regresión de la tabla V.9, junto con el ANOVA y MANOVA de la tabla V.7, confirman plenamente la *hipótesis 1* que afirma que “*el incremento de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ influye positiva y significativamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva*”.

Tabla V.9: Resultados del análisis de regresión múltiple moderado^a.

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Constante	2.95***	(.08)	2.95***	(.07)	2.95***	(.06)	2.91***	(.06)
Tamaño empresa	.00*	(.00)	.00	(.00)	.00	(.00)	.00*	(.00)
PIB per capita	.00	(.00)	.00	(.00)	-.00	(.00)	-.00	(.00)
Capacidad de integración de los ‘stakeholders’			.35***	(.08)	.25***	(.07)	.30***	(.06)
Circunstancias entorno externo								
Incertidumbre					.41***	(.08)	.26***	(.07)
Complejidad					-.24***	(.09)	-.14*	(.08)
Munificencia					-.00	(.08)	-.03	(.07)
Moderación								
Incertidumbre x C. ‘stakeholders’							-.06	(.07)
Complejidad x C. ‘stakeholders’							-.44***	(.08)
Munificencia x C. ‘stakeholders’							-.08	(.09)
F	2.13		7.74***		10.39***		14.16***	
R^2	.05		.21		.42		.61	
Cambio en R^2			.16		.21		.19	

^a Gestión medioambiental proactiva es la variable dependiente. Los valores representan los coeficientes de regresión no estandarizados, con los errores típicos entre paréntesis.

* $p < 0.1$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

Tabla V.10: Estadísticos de colinealidad.

Modelo	VARIABLES	Tolerancia	FIV
1	Constante		
	Tamaño empresa	,977	1,024
	PIB per capita	,977	1,024
2	Constante		
	Tamaño empresa	,953	1,049
	PIB per capita	,973	1,027
	Capacidad de integración de los <i>'stakeholders'</i>	,969	1,032
3	Constante		
	Tamaño empresa	,869	1,150
	PIB per capita	,912	1,096
	Capacidad de integración de los <i>'stakeholders'</i>	,878	1,139
	Incertidumbre	,919	1,088
	Complejidad	,764	1,308
	Munificencia	,794	1,260
4	Constante		
	Tamaño empresa	,864	1,157
	PIB per capita	,790	1,266
	Capacidad de integración de los <i>'stakeholders'</i>	,799	1,251
	Incertidumbre	,801	1,249
	Complejidad	,682	1,465
	Munificencia	,786	1,272
	Incertidumbre x Capacidad integración <i>'stakeholders'</i>	,800	1,250
	Complejidad x Capacidad integración <i>'stakeholders'</i>	,669	1,495
	Munificencia x Capacidad integración <i>'stakeholders'</i>	,677	1,478

Pero como ya hemos comentado antes, no bastaría con demostrar la existencia de este efecto moderador de la complejidad percibida del entorno, sino que hay que comprobar la fuerza y naturaleza del mismo.

Dada la significación y fuerza del efecto moderador de la complejidad percibida sobre la capacidad de integración de los *'stakeholders'*, llevamos a cabo un análisis adicional para ilustrar la naturaleza de la moderación. Evaluamos los efectos de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* sobre la estrategia medioambiental proactiva para valores bajos, medios y altos de complejidad percibida, definiendo los valores bajos como los que se encuentran una desviación típica por debajo de la media, y los altos como aquellos que se encuentran una desviación típica por encima de la media (Jaccard et al., 1990). Así, calculamos los coeficientes de regresión que miden el impacto de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* sobre la estrategia medioambiental proactiva para los diferentes niveles de la complejidad del entorno percibida (Jaccard et al., 1990). La tabla V.11 muestra los resultados de estas regresiones.

Tabla V.11: Efectos de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva para diferentes niveles de complejidad del entorno*

Variable	Complejidad del entorno		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de integración de los ‘stakeholders’	.735*** (.172)	.471*** (.084)	-.257** (.130)

* Gestión medioambiental proactiva es la variable dependiente. Los valores representan los coeficientes de regresión no estandarizados, con los errores típicos entre paréntesis.

*p<.10 **p<.05 ***p<.01

Como vemos en la tabla V.11 la complejidad percibida del entorno modera la relación entre la estrategia medioambiental y la capacidad de integración de los ‘stakeholders’. Así, para niveles bajos de complejidad percibida la influencia de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ es mucho mayor que para los niveles medios y altos de complejidad percibida, más aún, en este último caso el efecto es negativo (*Hipótesis 3*).

Este efecto moderador puede ilustrarse gráficamente como vemos en la figura V.1 en la que la representamos las pendientes de las regresiones de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ sobre la gestión medioambiental para los diferentes valores de la complejidad percibida. Como vemos, la pendiente de la regresión es más positiva para valores más bajos de complejidad.

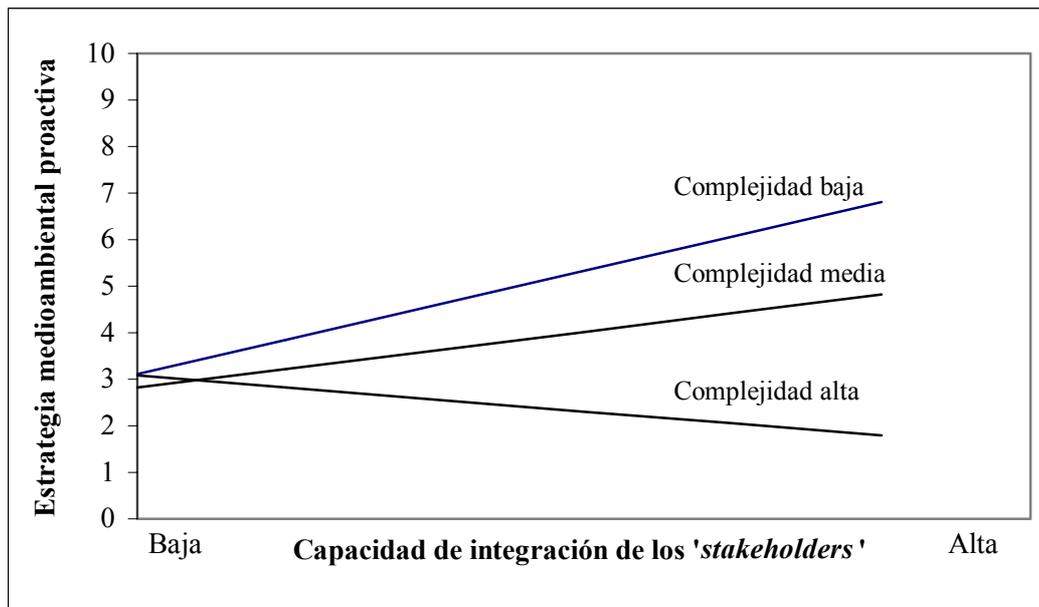


Figura V.1: El efecto moderador de la complejidad del entorno percibida en la influencia de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’.

V.4.-Discusión de los resultados

V.4.1-Efecto de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva.

Como comentamos en el capítulo anterior, las empresas han visto como sus ‘stakeholders’ han incrementado notablemente sus preocupaciones medioambientales, incrementando igualmente la presión para que las empresas integren conductas medioambientales en sus actividades. Este incremento general de la preocupación medioambiental en la sociedad ha provocado un aumento del poder, legitimidad y urgencia de los ‘stakeholders’ con respecto a la problemática medioambiental. Estas circunstancias, más su propio interés por el tema, han llevado a que aumente la atención de los directivos hacia las preocupaciones medioambientales de sus ‘stakeholders’. De este modo, a través de una mayor atención hacia las preocupaciones medioambientales de sus ‘stakeholders’, muchas empresas han pasado de unos planteamientos medioambientales reactivos a posturas proactivas en las que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y realiza un esfuerzo significativo para anticipar sus responsabilidades. Por todo ello, la *hipótesis 1* planteó, para tratar de verificar, que la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ influye en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas en las empresas.

Los resultados obtenidos demuestran, considerando en primer lugar el análisis ANOVA (tabla V.7), que existen diferencias significativas respecto a la capacidad de integración de sus ‘stakeholders’ entre las empresas con estrategia medioambiental proactiva y las empresas con estrategias medioambientales reactivas (Lambda de Wilks = 0.633, $p < 0.01$). En segundo lugar, tomando el análisis de regresión (tabla V.9), los resultados muestran que la influencia de la capacidad de integración de los ‘stakeholders’ en la estrategia medioambiental proactiva es significativa y positiva ($t=4.535$, $p < 0.01$).

Estos resultados apoyan completamente nuestra *hipótesis 1* y son coincidentes con los resultados obtenidos por los estudios previos sobre la relación existente entre

la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y las estrategias medioambientales proactivas (Buisse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadorsky, 1996, 1999; Sharma y Vredenburg, 1998). Además, nuestros resultados son especialmente interesantes porque suponen confirmar la relación en un contexto que había recibido muy escasa atención en trabajos previos, ya que en nuestro caso hemos trabajado con empresas de servicios. Por otra parte los trabajos anteriores sobre la relación existente entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y las estrategias medioambientales proactivas (Buisse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadorsky, 1996, 1999; Sharma y Vredenburg, 1998) han examinado esta relación en contextos nacionales (Bélgica, Reino Unido y Canadá), siendo la muestra que hemos utilizado en este caso de empresas que operan en un contexto internacional.

V.4.2-Efecto de la incertidumbre percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental proactiva.

Ya anteriormente, muchos investigadores han argumentado como el entorno de la empresa influencia la estrategia de la misma. Así, diferentes niveles de variación en el entorno requieren diferentes grados de respuestas estratégicas como medio de ajustar los recursos organizacionales con las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa (Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Jauch, Osborn y Glueck, 1980; Miller y Friesen, 1983). De esta forma, las características del entorno general de la empresa pueden influenciar el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva. De la misma manera, la dirección estratégica de los *'stakeholders'* de la empresa también puede verse influenciada por las características del entorno general de la empresa. Sin embargo, la literatura no había prácticamente dedicado atención a la posibilidad de que las dimensiones del entorno influyeran la relación existente entre una capacidad organizativa y la gestión medioambiental proactiva.

Por ello en este trabajo nos proponíamos verificar empíricamente este efecto moderador de las características del entorno sobre la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa. Así,

en la hipótesis 2 tratamos de verificar cómo la percepción de un entorno incierto por parte de los directivos de la empresa aumenta la relación existente entre la estrategia medioambiental de la empresa y la capacidad de integración de sus '*stakeholders*'.

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple moderado de la tabla V.9, no muestran la existencia de efecto moderador lineal de la incertidumbre percibida en la relación entre la capacidad de integración de los '*stakeholders*' y la estrategia medioambiental de la empresa, no pudiéndose aceptar la hipótesis 2. Esto no quiere decir que no exista efecto moderador ya que éste podría ser no lineal. Al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa, como se muestra en la ecuación 2, 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 et al., 1990:24).

Sin embargo, el modelo sí muestra un efecto significativo directo de la incertidumbre sobre la gestión medioambiental proactiva de la empresa. Es decir, una mayor incertidumbre percibida del entorno hace que las empresas tiendan a desarrollar modelos de gestión medioambiental más proactivos. Este efecto directo no fue incluido en las hipótesis del trabajo por haber sido ya analizada en trabajos previos. No obstante, este resultado apoya las conclusiones obtenidas por los estudios sobre la relación existente entre la percepción de un entorno incierto y el desarrollo de modelos de gestión medioambientales más proactivos. Así, por ejemplo, se ha demostrado que la imprevisibilidad creada por legislaciones flexibles en materia medioambiental facilita la elección estratégica de enfoques innovadores hacia la protección medioambiental (Majumdar y Marcus, 2001). Nuestros resultados, además suponen confirmar esta relación en empresas de servicios operando en un contexto internacional y que no habían sido estudiadas antes

V.4.3-Efecto de la complejidad percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental proactiva.

En el capítulo anterior, planteábamos como la complejidad percibida por los directivos incrementa la dificultad de los mismos para realizar las grandes inversiones, cambios profundos y compromisos importantes necesarios para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva. Además, en un entorno complejo, es poco probable que las empresas realicen grandes inversiones para desarrollar y poner en marcha la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ para generar una estrategia medioambiental proactiva.

Por otro lado, cuando las empresas se enfrentan a entornos complejos sus ‘*stakeholders*’ pueden ser difíciles de identificar por la diversidad y dispersión de los mismos. Más aún, en un entorno complejo los mismos ‘*stakeholders*’ tendrán mayores dificultades a la hora de organizarse y llevar a cabo acciones comunes que presionen a las empresas, el poder de los mismos se encontrará más disperso resultando en una disminución de la prominencia de los mismos. También puede darse el caso de que los ‘*stakeholders*’ presenten intereses contrapuestos entre ellos y por tanto la empresa se enfrente con una situación bastante compleja si quiere dar respuesta a las diferentes demandas de sus ‘*stakeholders*’ ya que en muchas ocasiones los intereses de diversos ‘*stakeholders*’ pueden ser opuestos.

Por ello, planteamos la *hipótesis 3* en la que tratamos de verificar si la percepción de los directivos de un entorno complejo disminuye la influencia de la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ en la estrategia medioambiental de la empresa.

Los resultados obtenidos apoyan la *hipótesis 3* y muestran, en base al análisis de regresión múltiple moderado (tabla V.9), que existe un efecto moderador de la complejidad sobre la relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental proactiva de la empresa. Además, en un análisis posterior representado en la figura V.1 podemos ver como la pendiente de la

regresión de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* sobre la gestión medioambiental para los diferentes valores de la complejidad percibida es más positiva para valores más bajos de complejidad. Esto quiere decir que para niveles altos de complejidad la empresa tendrá más dificultades para transformar la capacidad de integración de sus *'stakeholders'* en una estrategia medioambiental proactiva. Por su parte, para niveles bajos de complejidad la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas se verá favorecida.

Este resultado pone de manifiesto la importancia de considerar los efectos moderadores de variables exógenas en la estrategia medioambiental de la empresa. Los pocos estudios que habían considerado esta influencia incluyen el uso del crecimiento sectorial como variable de control para examinar el vínculo entre los procesos organizacionales internos y las estrategias de prevención de contaminación (Russo y Fouts, 1997) y un estudio longitudinal sobre cómo las fuerzas de mercado y legislativas interactúan con factores organizacionales internos para generar estrategias medioambientales proactivas (Marcus y Geffen, 1998). Así, en nuestro trabajo hemos aportado evidencia empírica para incluir el efecto moderador de la complejidad del entorno en el desarrollo de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* para generar estrategias medioambientales proactivas. Este resultado, además, contribuye a la literatura contingente de recursos y capacidades demostrando como el desarrollo de capacidades organizacionales para la generación de estrategias medioambientales proactivas esta influido por la complejidad que los directivos perciben en el entorno (Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Además, el modelo muestra un efecto significativo directo de la complejidad sobre la gestión medioambiental proactiva de la empresa. Es decir, una mayor complejidad percibida del entorno disminuye la probabilidad de que las empresas tiendan a desarrollar modelos de gestión medioambiental más proactivos. Este efecto directo no fue incluido en las hipótesis del trabajo por haber sido ya analizada en trabajos previos. No obstante, este resultado apoya las conclusiones obtenidas por los estudios sobre la relación existente entre la percepción de un entorno complejo y el

desarrollo de modelos de gestión medioambientales más proactivos. Así, se ha mostrado como cuando complejidad es alta, los directivos tienden a realizar pequeños ajustes (Smart y Vertinsky, 1984) y encuentran dificultades para determinar los factores estratégicos claves (Amit y Schoemaker, 1993) o generar y utilizar recursos y capacidades complejas (Black y Boal, 1994). Además, nuestros resultados son especialmente interesantes porque suponen confirmar la relación en un contexto que había recibido muy escasa atención en trabajos previos, ya que en nuestro caso hemos trabajado con empresas de servicios y, además, que operan en un contexto internacional.

V.4.4-Efecto de la munificencia percibida en el entorno en la relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental proactiva.

Otra variable moderadora que incluimos en nuestro estudio es la munificencia percibida del entorno. En el capítulo anterior concluíamos como un entorno munificente puede favorecer el desarrollo de relaciones a largo plazo con los ‘*stakeholders*’ y en último lugar a su integración en la empresa. Así, en la *hipótesis 4* tratamos de verificar si la percepción de un entorno munificente aumenta la relación existente entre la estrategia medioambiental de la empresa y la capacidad de integración de sus ‘*stakeholders*’.

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple moderado de la tabla V.9, no muestran la existencia de efecto moderador de la munificencia percibida en la relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental de la empresa, no pudiéndose aceptar la *hipótesis 4*.

La justificación de estos resultados debe también considerar en primer lugar la posibilidad de que haya moderación no lineal (Jaccard et al., 1990), que no se testa. Además, en la literatura habíamos encontrado argumentos a favor de la existencia del efecto moderador de la munificencia sobre la relación entre la estrategia medioambiental de la empresa y la capacidad de integración de sus

'*stakeholders*' (Aragón-Correa y Sharma, 2003; McEvily y Zaheer, 1999; Russo, 2003). Sin embargo, también encontramos razones para defender que la hostilidad percibida aumenta la relación existente entre la estrategia medioambiental de la empresa y la capacidad de integración de sus '*stakeholders*'.

De esta forma, un entorno hostil puede forzar a las empresas a usar sus capacidades organizacionales para buscar entornos más favorables. Stopford y Baden-Fuller (1994) demostraron que las empresas que se encuentran con problemas en entornos hostiles adoptan políticas que fomentan el espíritu emprendedor y desarrollan procesos innovadores. Además, Child (1972) sugirió que las presiones y controles sobre los recursos disponibles para la empresa en entornos hostiles pueden resultar en una competitividad en la innovación entre las empresas. Así, los directivos pueden acelerar la inversión medioambiental y la innovación cuando se enfrentan a un entorno con '*stakeholders*' hostiles, incremento de regulación en materia medioambiental, innovación tecnológica de los competidores y demanda de productos medioambientales por parte de los consumidores. Por tanto, la urgencia por aliviar las inquietudes medioambientales de '*stakeholders*' hostiles puede llevar a una mayor comunicación en integración de los '*stakeholders*' en la empresa que aumente el flujo de conocimiento para la experimentación e innovación.

En la literatura, hostilidad y munificencia se plantean como conceptos opuestos. De esta forma, la hostilidad del entorno se define como "el grado de amenaza para la empresa manifestada por el vigor e intensidad de la competencia y las fases ascendentes y descendentes del sector principal en el que opera la empresa" (Miller y Friesen, 1983: 222). Así, un entorno hostil se caracteriza por una competencia intensa en precio, producto, tecnología y distribución, severas restricciones legales, escasez de mano de obra y/o materias primas y tendencias demográficas desfavorables (Miller y Friesen, 1980; Miller y Friesen, 1983). Por el contrario, munificencia es el grado en el que un entorno puede sostener una tasa continua de crecimiento organizacional (Starbuck, 1976) o crecimiento de ventas (Dess y Beard, 1984) por medio de unas menores tasas impositivas, incentivos gubernamentales, un abundante y accesible conocimiento tecnológico de la

instituciones educativas, una infraestructura robusta, mercados de crecimiento rápido, un gran crecimiento económico, una mano de obra cualificada, etc. (Decarolis y Deeds, 1999; Specht, 1993).

Por ello, a pesar de que hostilidad y munificencia son dos conceptos opuestos, hemos encontrado en la literatura razones para defender que tanto los casos extremos de entornos munificentes como hostiles pueden favorecer la relación existente entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa. Es por ello, que puede ser que no encontremos efecto moderador de la munificencia percibida.

V.5.-Recapitulación y consideraciones finales.

En este capítulo nos planteábamos como objetivo principal validar las cuatro hipótesis planteadas en el capítulo cuatro. Por una parte planteamos que el incremento de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* influye positiva y significativamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva. Como hemos demostrado en el presente capítulo, la hipótesis ha sido validada. Además, en el capítulo cuatro formulábamos tres hipótesis que introducían el efecto moderador de las variables del entorno (incertidumbre, complejidad y munificencia) en la relación anterior. De las tres hipótesis que introducían el efecto moderador, se ha validado la hipótesis que afirma que la percepción de los directivos de un entorno complejo provoca un cambio de signo en la relación entre la estrategia medioambiental de la empresa y la capacidad de integración de sus *'stakeholders'*. Este resultado pone de manifiesto la importancia de considerar los efectos moderadores de variables exógenas en la estrategia medioambiental de la empresa, aportado evidencia empírica para incluir el efecto moderador de la complejidad del entorno en el desarrollo de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* para generar estrategias medioambientales proactivas

La hipótesis que introduce el efecto moderador de la munificencia no se ha podido verificar ya que no hemos encontrado ninguna relación significativa. Sin embargo, en el caso de la incertidumbre, aunque tampoco se ha podido establecer la

existencia de efecto moderador, sí que hemos encontrado la existencia de un efecto directo sobre el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva, es decir, una mayor incertidumbre percibida del entorno hace que las empresas tiendan a desarrollar modelos de gestión medioambiental más proactivos. Sobre este efecto no habíamos efectuado ninguna hipótesis por haber sido ya anteriormente analizado. No obstante, este resultado apoya las conclusiones obtenidas por los estudios sobre la relación existente entre la percepción de un entorno incierto y el desarrollo de modelos de gestión medioambientales más proactivos.

Con respecto a los efectos moderadores de la incertidumbre y munificencia percibidas, también hay que considerar que aunque los resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple moderado de la tabla V.9, no muestran la existencia de efecto moderador lineal, no quiere decir que no exista efecto moderador ya que este podría ser no lineal. Al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa, como se muestra en la ecuación 2, 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 et al., 1990:24).

Por ello, estos resultados nos plantean líneas futuras de investigación necesarias para profundizar más en las relaciones moderadoras del entorno sobre la gestión estratégica de los *'stakeholders'* de la empresa y su estrategia medioambiental proactiva. Además, en base a los resultados obtenidos podemos plantear tanto conclusiones de tipo académico como para los directivos. Sin embargo, también tenemos que tener en cuenta las limitaciones del presente estudio. Todos estos puntos se tratarán en el capítulo siguiente.

V.6.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm.1, pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Azzone, G., Bertelé, U. (1994). "Exploiting green strategies for competitive advantage". *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 6, pp. 69-81.
- Black, J.A. y Boal, K.B. (1994). "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (special issue), pp. 131-148.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.
- Carroll, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.
- Child, J. (1972). "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, vol.6, pp.1-22.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied Multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cronbach, L. (1987). "Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed". *Psychological Bulletin*, vol. 102, pp. 414-417.
- Decarolis, D. M., y Deeds, D.L. (1999). "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.
- Dess, G. y Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- Dunlap, W. P., y Kemery, E. R. (1987). "Failure to detect moderating effects: is multicollinearity the problem?". *Psychological Bulletin*, vol. 102, pp. 418-420.

- Evan, H.Z. (1988). *Employers and the environmental challenge*. Geneva: International Labour Office.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). "Green stakeholders: industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-730.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*, Quinta Edición. Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hofer, C y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Hunt, C. B. y Auster, E. R. (1990). "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap". *Sloan Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 7-18.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Jauch, L.R., Osborn, R.N. y Glueck, W.F. (1980). "Short term financial success in large business organizations". *Strategic Management Journal*, vol.1, pp. 49-63.
- Luque Martínez, T. (2000). *Análisis cluster*. En Luque Martínez, T., (coord.), Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados: 151-188. Madrid: Pirámide.
- Luque Martínez, T. e Ibañez Zapata, J. A. (2000). *Análisis de la varianza*. En Luque Martínez, T., (coord.), Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados: 281-346. Madrid: Pirámide.
- Majumdar, S. K. y Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- Marcus, A. y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competence acquisition: pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1133-1156.

- Miller, D. y Friesen, P.H. (1980). "Archetypes of strategy formulation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 268-292.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1983). "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- OECD. 2002. *OECD Employment outlook 2002*. OECD Outlooks, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Punj, G. y Stewart, D. W. (1983). "Cluster analysis in Marketing research: Review and suggestions for application". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 134-148.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, pp. 11-24.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 317-331.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.
- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Smart, C. y Vertinsky, I. (1984). "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 199-213.
- Southwood, K. E. (1978). "Substantive theory and statistical interaction: Five models". *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 1154-1203.
- Specht, P. H. (1993). "Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, pp. 77-86.
- Starbuck, W.H. (1976). *Organizations and their environments*. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1069-1123. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Stone E. F. y Hollenbeck J. R. (1984). "Some issues associated with moderated regression". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 195-213.
- Stopford, J. y Baden-Fuller, C. (1994). *Creating corporate entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 521-536.

- Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 423-444.
- Ward, J. (1963). "Hierarchical grouping to optimize an objective function". *Journal of the American Statistical Association*, vol. 58, pp. 236-244.
- Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

VI.1.-Introducción

En el presente capítulo tratamos de ofrecer un resumen general de las distintas aportaciones obtenidas junto con la importancia de los resultados alcanzados con la investigación empírica realizada. Para ello, en primer lugar, planteamos las principales conclusiones del presente trabajo, tanto desde el punto de vista de las relaciones teóricas como empíricas encontradas en la elaboración de esta investigación.

Posteriormente, destacamos las implicaciones tanto académicas como para la gestión de las organizaciones. Seguidamente, presentamos las limitaciones más importantes con las que cuenta el trabajo. Finalmente, terminamos el capítulo planteando cuáles son las líneas de investigación que se presentan a la conclusión de esta investigación.

VI.2.-Conclusiones

El trabajo surge en un momento en el que los serios problemas medioambientales a los que la sociedad se viene enfrentando en los últimos años han llevado a prestar una atención creciente al papel de las empresas en los mismos. Consecuentemente, las empresas han visto como sus '*stakeholders*' han incrementado notablemente sus preocupaciones medioambientales. La sociedad es cada vez más consciente de los problemas medioambientales que conlleva mantener el ritmo de desarrollo actual basado en comportamientos empresariales muy preocupados por el beneficio y la creación de valor y poco preocupados por la conservación del medio ambiente en el que operan y del cual dependen.

Así, mientras las empresas han desarrollado un amplio conocimiento sobre el incremento de su desempeño económico, todavía tienen que desarrollar maneras de reducir sus impactos medioambientales. Estos impactos negativos se reflejan en las presiones que los '*stakeholders*' realizan sobre la empresa. Así, se ha mostrado como estas presiones han influenciado las estrategias de las empresas (ej. Buysse y Verbeke, 2002; Henriques y Sadowsky, 1999; Kassinis y Vafeas, 2002)

conduciéndolas a posturas medioambientales más proactivas mediante la integración de las perspectivas de los *'stakeholders'* externos (grupos medioambientales, líderes de comunidades, medios de comunicación, legisladores) en los objetivos y estrategia de la empresa.

La relevancia de la gestión de los *'stakeholders'* y la gestión medioambiental de las empresas en el contexto actual nos ha conducido en el presente trabajo a estudiar, tanto de manera teórica como empírica, la relación que existe entre ambas. Así, en un principio nos planteamos dos preguntas básicas: ¿Cómo influye la gestión de los *'stakeholders'* en los modelos de gestión medioambiental de las empresas? ¿Qué efecto tiene la percepción del entorno por parte de los directivos en la relación anterior?. El desarrollo de estas cuestiones a lo largo del trabajo nos ha permitido sacar algunas conclusiones tanto de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* como de la gestión medioambiental proactiva.

En capítulo primero de este trabajo realizamos un primer acercamiento a la problemática planteada y se establecieron los objetivos a cumplir a lo largo del trabajo. Así, en los capítulos segundo y tercero hemos realizado una revisión de la literatura relevante relacionada con la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la gestión medioambiental proactiva. Esta revisión nos ha permitido analizar las principales relaciones entre ambas a nivel teórico. En este sentido, las principales conclusiones son:

- El incremento general de la preocupación medioambiental en la sociedad ha provocado un aumento del poder, legitimidad y urgencia de los *'stakeholders'* con respecto a la problemática medioambiental. Esto ha hecho que aumente la atención de los directivos hacia las preocupaciones medioambientales de sus *'stakeholders'*.
- A través de una mayor atención hacia las preocupaciones medioambientales de sus *'stakeholders'*, las empresas han pasado de unos planteamientos medioambientales reactivos a posturas proactivas en las que la empresa previene voluntariamente sus impactos medioambientales y realiza un

esfuerzo significativo para anticipar sus responsabilidades. Esta capacidad de integración de los *'stakeholders'* suele ser considerada como positiva desde un punto de vista moral por quienes valoran estos planteamientos desde un punto de vista ético, pero, a su vez, puede ser también fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa que la pone en práctica (Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998).

- Al mismo tiempo, entre los beneficios que la aplicación de este enfoque medioambientalmente proactivo supone para la empresa se encuentra que el mismo va ligado a la aparición de una valiosa capacidad dinámica. Su carácter dinámico permite a la empresa responder a los cambios en su entorno

El capítulo cuarto hemos analizado cómo las características del entorno (incertidumbre, complejidad y munificencia) ejercen un efecto moderador sobre la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa. Además, se plantearon las hipótesis del trabajo y la metodología de la investigación empírica. Una vez desarrollado el modelo teórico y justificado teóricamente sus relaciones, hemos pasado en el capítulo quinto a su verificación mediante un trabajo empírico planteado en base a las hipótesis formuladas en el capítulo cuarto. El capítulo quinto recoge así todos los resultados correspondientes al análisis desarrollado y su correspondiente discusión. Las conclusiones obtenidas en el mismo han sido:

- Existen diferencias significativas respecto a la capacidad de integración de sus *'stakeholders'* entre las empresas con estrategia medioambiental proactiva y las empresas con estrategias medioambientales reactivas. De esta forma, las empresas proactivas mostraron una capacidad de integración de los *'stakeholders'* más desarrollada que las reactivas.
- La influencia de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* en la estrategia medioambiental proactiva es significativa y positiva. Estos resultados verifican los obtenidos en trabajos como los de Buysse y Verbeke, (2003), Fineman y Clarke (1996), Henriques y Sadorsky (1996, 1999) y Sharma y Vredenburg (1998).

- La incertidumbre percibida por los directivos no ejerce efecto moderador lineal en la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental de la empresa para la muestra analizada. Sin embargo, sí influye positiva y significativamente sobre la gestión medioambiental proactiva de la empresa. Es decir, una mayor incertidumbre percibida del entorno hace que las empresas tiendan a desarrollar modelos de gestión medioambiental más proactivos. Este resultado apoya las conclusiones obtenidas por los estudios como el de Majumdar y Marcus (2001) que mostró como la incertidumbre creada por legislaciones flexibles en materia medioambiental facilita la elección estratégica de enfoques innovadores hacia la protección medioambiental.
- Existe un efecto moderador de la complejidad en la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y la estrategia medioambiental proactiva de la empresa. De forma que, para niveles bajos de complejidad percibida la influencia de la capacidad de integración de los *'stakeholders'* sobre la estrategia medioambiental de la empresa es mucho mayor que para los niveles medios y altos de complejidad percibida, siendo en este último caso el efecto negativo. Así, para niveles altos de complejidad la empresa tendrá más dificultades para transformar la capacidad de integración de sus *'stakeholders'* en una estrategia medioambiental proactiva.
- La complejidad influye negativa y significativamente sobre la gestión medioambiental proactiva de la empresa. Es decir, una mayor complejidad percibida del entorno disminuye la probabilidad de que las empresas tiendan a desarrollar modelos de gestión medioambiental más proactivos. Este resultado apoya y complementa las conclusiones obtenidas por los estudios previos en los que se ha mostrado como cuando complejidad es alta, los directivos tienden a realizar pequeños ajustes (Smart y Vertinsky, 1984) y encuentran dificultades para determinar los factores estratégicos claves (Amit y Schoemaker, 1993) o generar y utilizar recursos y capacidades complejas (Black y Boal, 1994).
- La munificencia percibida por los directivos no ejerce efecto moderador lineal en la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y

la proactividad de la estrategia medioambiental para las empresas de la muestra.

VI.3.-Implicaciones del trabajo de investigación.

VI.3.1.-Implicaciones académicas.

La literatura sobre gestión de los “*stakeholders*” y gestión medioambiental es relativamente reciente y no son muchos los trabajos empíricos en el campo. Por ello, este trabajo supone una aportación a la literatura actual y un intento de desarrollar una línea de investigación relativamente reciente y necesitada de desarrollos empíricos.

Así, este trabajo complementa estudios anteriores sobre las relaciones entre los “*stakeholders*” y la empresa, y como estas configuran la estrategia que la empresa adopta hacia el medio ambiente (Buysse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Hart, 1995; Henriques y Sadosky, 1999, 1996; Sharma y Vredenburg, 1998). Hasta ahora no se había considerado cómo influyen en esta relación la percepción del entorno por parte de los directivos. De esta forma, este trabajo incluye las variables del entorno externo (incertidumbre, complejidad y munificencia) en el análisis. Así, hemos mostrado que existe un efecto moderador de la complejidad sobre la relación entre la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ y la estrategia medioambiental proactiva de la empresa. Esto quiere decir que para niveles altos de complejidad la empresa tendrá más dificultades para desarrollar la capacidad de integración de sus ‘*stakeholders*’, lo que a su vez dificultará el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.

Además contribuimos a las perspectiva de recursos y capacidades en su enfoque contingencial al encontrar soporte empírico para los razonamientos que plantean que el desarrollo de capacidades organizacionales para la generación de estrategias medioambientales proactivas está influenciado por la complejidad que los directivos perciben en el entorno de sus empresas (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Contribuimos adicionalmente a la perspectiva de recursos y capacidades al estudiar como se desarrollan capacidades organizacionales bajo ciertas condiciones contingentes para

contribuir a la estrategia de una empresa (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001a, 2001b). Asimismo, nuestro trabajo de investigación es un primer paso en la dirección de ayudar a explicar mejor las peculiaridades de las empresas de servicios (Skaggs y Youndt, 2004) y el potencial de la perspectiva de recursos y capacidades para analizar sus estrategias.

Por otra parte, con respecto a una contribución más general a la literatura de recursos y capacidades, el trabajo muestra la posibilidad de medir las capacidades organizacionales delimitadas como habilidades intangibles de la empresa para gestionar todos sus recursos (Grant, 1991; Makadok, 2001; Nelson y Winter, 1982; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Nuestros resultados suponen un apoyo a los planteamientos de la perspectiva de recursos y capacidades y una respuesta parcial a las críticas que se le habían formulado con respecto a sus pocas posibilidades de aplicación práctica (ej. Priem y Butler, 2001a y 2001b).

VI.3.2.-Implicaciones para la gestión.

Para los directivos nuestros resultados indican la necesidad de centrarse en el desarrollo de la capacidad de integración de sus '*stakeholders*' para complementar su voluntad de responder a las fuerzas institucionales para desarrollar estrategias medioambientales proactivas. En particular, los directivos de las empresas de servicios cuentan con excelentes oportunidades para interrelacionarse con sus clientes y otros '*stakeholders*' para desarrollar lealtad y legitimidad basada en la conservación del medio ambiente que, adicionalmente, puede conducir a ventajas competitivas. De hecho, aprovechar la experiencia y conocimiento de '*stakeholders*' como clientes, proveedores o grupos ecologistas puede ser una fuente de mejoras para la prestación de servicios en hábitats medioambientalmente sensibles. Este es el caso de las estaciones de esquí, donde la interacción entre la empresa, sus clientes y otros '*stakeholders*' se produce en hábitats especialmente sensibles. Así, este sector atrae la atención de comunidades locales, ONGs, grupos ecologistas, instituciones del gobierno y medios de comunicación tanto por sus impactos positivos (creación de trabajo y desarrollo regional) como por los negativos (deterioro de los ecosistemas, impacto paisajístico, contaminación, erosión de los montes, especulación inmobiliaria, etc.). Por ello, involucrar a los '*stakeholders*' en la empresa mediante

diálogos consultivos con el propósito específico de resolver problemas medioambientales es especialmente relevante para las estaciones de esquí, ya que se enfrentan a una importante presión por parte de ‘*stakeholders*’ afectados por la prestación de servicios en hábitats montañosos.

Además, con este trabajo también se hemos hecho operativo el concepto de gestión medioambiental proactiva en un sector concreto, el de las estaciones de esquí. Así, se propone una orientación sobre las áreas claves en las que deberían centrarse los esfuerzos de los directivos del sector para implantar con éxito un sistema proactivo de gestión medioambiental. En este caso se han identificado siete áreas clave que vienen a concretar las propuestas teóricas previas: tratamiento del agua y la conservación, prácticas relacionadas con el uso de materiales, prácticas relacionadas con la contaminación y los consumos, la formación medioambiental de clientes y empleados, mantenimiento y restauración de hábitats, cuidado del paisaje y uso de energías alternativas.

De esta forma, se sugiere hacia dónde deberían dirigirse los esfuerzos de la organización para implementar con éxito un sistema proactivo de gestión medioambiental. Así pues, los directivos han de observar en detalle la correcta implantación de las prácticas propuestas, teniendo en cuenta que dado que afectan a varios departamentos de la empresa es necesario una coordinación y colaboración entre los mismos, además de una cultura organizacional que apoye este tipo de comportamientos. Por ello, destacamos especialmente entre los aspectos a considerar los relacionados con la construcción de una cultura organizacional con marcados valores de conservación del medio ambiente y un ambiente organizacional de colaboración departamental para implantar con éxito las prácticas propuestas. En última instancia, nos gustaría subrayar la importancia de poner en marcha las prácticas de formación que pudieran constituirse en una base sólida para una comunicación fluida en estos ámbitos entre empleados, clientes y comunidad.

VI.4.-Limitaciones

Todo trabajo de investigación muestra una serie de limitaciones y, consecuentemente, éste no está exento. Así, podemos indicar las siguientes limitaciones:

- 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.
- 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 de las estaciones de esquí y sus capacidades organizacionales, la única alternativa disponible era la recopilación de los mismos mediante encuesta postal 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 postal enviada al director general o gerente de la empresa debido a que su conocimiento sobre la estrategia y entorno de la empresa es más completo (ej. Shortell y Zajac, 1990).
- En nuestro análisis solo hemos considerado la capacidad de integración de los ‘*stakeholders*’ como determinante de la gestión medioambiental proactiva. Sin embargo, como ya apuntábamos en el capítulo segundo, en la literatura se han considerado otras capacidades medioambientales complejas de las que depende el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Así, se han considerado, además de 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 cross-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 medioambientales que determinan el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva.

- Para el análisis de la información se utilizó el análisis de regresión múltiple moderado. Esta metodología usa un tipo de moderación, la lineal, que fue utilizada porque los desarrollos teóricos sugerían una moderación de las variables del entorno (incertidumbre, complejidad y munificencia) de tipo lineal. 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 et al., 1990:24).
- Por último, hay que resaltar la importancia de ser prudentes en las generalizaciones de los resultados ya que los mismos parten del estudio pormenorizado de la problemática medioambiental concreta del sector de las estaciones de esquí.

VI.5.-Futuras líneas de investigación.

La investigación realizada es el marco de referencia para el desarrollo de futuros trabajos de investigación. Éstos surgen de las revisiones teóricas realizadas, de los resultados obtenidos y de la necesidad de eliminar las limitaciones comentadas en el epígrafe anterior. Entre las líneas de investigación que en un futuro serían susceptibles de realización destacamos las siguientes:

- Sería interesante la realización de estudios longitudinales que nos permitirían analizar la evolución de las distintas variables de nuestro estudio. Así, se podrían llevar a cabo estudios de seguimiento de las variables incluidas en este trabajo.

- Debido a que los resultados de nuestro trabajo parten del estudio pormenorizado de la problemática medioambiental concreta del sector de las estaciones de esquí, sería interesante poder reforzar los resultados obtenidos con estudios similares en otros sectores. Así, se podrían realizar estudios similares en empresas de servicios turísticos y otras empresas del sector servicios que nos permitieran comprender mejor la problemática medioambiental de las empresas de servicios.
- Los resultados de la investigación podrían ampliarse al incorporar nuevas capacidades organizacionales que también contribuyen al desarrollo de una gestión medioambiental proactiva, como la capacidad de aprendizaje organizacional, la capacidad de innovación continua, la capacidad de visión compartida y la capacidad de integración cross-funcional. Por ello, sería interesante realizar un trabajo que incluyera todas estas capacidades organizacionales como determinantes de la gestión medioambiental proactiva.
- De los resultados obtenidos, ha quedado patente la necesidad de seguir examinando la moderación de las características del entorno en la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y las estrategias medioambientales proactivas. Los desarrollos teóricos sugerían una moderación de las características del entorno de tipo lineal. Sin embargo, no hemos encontrado efecto moderador de la incertidumbre ni de la munificencia, esto no quiere decir que no exista moderación ya que esta podría ser no lineal. Por ello, habría que intentar clarificar estas relaciones en estudios posteriores.
- Otra línea de investigación es debida a la naturaleza del estudio empírico llevado a cabo. El mismo se ha centrado en analizar la relación entre la capacidad de integración de los *'stakeholders'* y las estrategias medioambientales proactivas según la información suministrada por la alta dirección de la organización. Sería interesante, un estudio de similares características con información suministrada por niveles directivos inferiores y empleados de la organización, comprobando la consistencia de los resultados.

VI.6.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN EL CAPÍTULO

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm.1, pp. 33-46.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes". *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 41-56.
- Black, J.A. y Boal, K.B. (1994). "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (special issue), pp. 131-148.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.
- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 663-680.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). "Green stakeholders: industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-730.
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 399-415.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 599-615.
- Majumdar, S. K. y Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.
- Marcus, A.A., y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- Nelson, R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 22-40.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 57-66.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm.3, pp. 534-559.
- Shortell, S. M. y 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*, vol. 33, pp. 817-832.
- Smart, C. y Vertinsky, I. (1984). "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 199-213.
- Sharma, S, Pablo. A. y Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, núm.1, pp. 87-109.

- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Skaggs, B. C. y Youndt, M. (2004). "Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach". *Strategic Management Journal*, vol. 55, pp. 85-99.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.

BIBLIOGRAFÍA

- Achrol, R., Reve, T. y Stern, L. (1983). "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis". *Journal of Marketing*, vol. 47, Fall, pp. 55-67.
- Adner, R. y Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1011-1025.
- Agle, R. B., Mitchell, R. K. y Sonnenfeld, J. A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 507-525.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Alexander, J.A. (1991). "Adaptative change in corporate control practices". *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 162-193.
- Allenby, B. (1991). "Design for environment: A tool whose time has come". *SSA Journal*, September, pp. 6-9.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm.1, pp. 33-46.
- Anderson, C.R., y Paine, F.T. (1975). "Managerial perceptions and strategic behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 811-823.
- Anderson, C.R., y Zeithaml, C.P. (1984). "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance". *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 5-24.
- Andersson, L.M. y Bateman, T.S. (2000). "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U.S. business organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 548-570.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aragón Correa, J.A. (1996). "La integración del medio ambiente en las teorías sobre la empresa: Un enfoque estratégico desde una perspectiva 'cross-paradigmática'". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm.3, pp. 93-108.
- Aragón Correa, J.A. (1998a). *Empresa y medio ambiente, gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Granada: Editorial Comares.
- Aragón-Correa, J.A. (1998b). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm.5, pp. 558-567.
- Aragón-Correa, J.A. (2002). *La influencia de los aspectos medioambientales en los planteamientos estratégicos de la empresa: hacia una perspectiva de capacidades dinámicas*. En Morcillo, P. y Fernández Aguado, J. (coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm.1, pp. 71-88.
- Ashford, N. y Meima, R. (1993). "Designing the sustainable enterprise". Summary report, Second International Research Conference, The Greening of Industry Network, Cambridge, MA.

- Azzone, G., Bertelé, U. (1994). "Exploiting green strategies for competitive advantage". *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 6, pp. 69-81.
- Banerjee, S. B. (2001). "Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 4, pp. 489-514.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, vol. 14, pp. 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 197-218.
- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). "Talking trash: legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 1, pp. 93-103.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 717-736.
- Barney, J. B. (1986a). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, vol. 32, núm. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). "Types of competition and the theory of strategy: Toward an Integrative framework". *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 791-800.
- Barney, J. B. (1986c). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 3, pp. 656-665.
- Barney, J. B. (1988). "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis". *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer, pp. 71-78.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 4, pp. 49-61.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes". *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 41-56.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, vol. 37, pp. 31-46.
- Barret, S. y Murphy, D. (1996). *Managing corporate environmental policy: A process of complex change*. En W. Wehrmeyer (Ed.), *Greening people*: 75-98. Sheffield, England: Greenleaf.
- Bendheim, C. L., Waddock, S. A. y Graves, S. B. (1998). "Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment analysis". *Business and Society*, vol. 37, núm. 3, pp. 306-339.
- Berman, S. L., Down, J. y Hill, C. W. L. (2002). "Tacit Knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association". *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 13-31.

- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. y Jones, T. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, pp. 488-506.
- Berry, M. A. y Rondinelli, D. A. (1998). "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution". *Academy of Management Executive*, vol. 12, núm. 2, pp. 1-13.
- Bisp, S., Sorenson, E. y Grunert, K. (1998). "Using the key success factor concept in competitor intelligence and benchmarking". *Competitor Intelligence Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 55-67.
- Black, J.A. y Boal, K.B. (1994). "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (special issue), pp. 131-148.
- Blyler, M. y Coff, R. W. (2003). "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 677-686.
- Bogner, W. C. y Thomas, H. (1994). *Core competence and competitive advantage: A model and illustrated evidence from the pharmaceutical industry*. En Hamel, G. y Heene, A. (Eds.), *Competence-based competition*: 111-144. New York: Wiley.
- Bogner, W. C.; Thomas, H. y McGee, J. (1996). "A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the pharmaceutical market". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-107.
- Bowen, F. (2000). "Environmental visibility: a trigger of green organizational response?". *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, núm. 2, pp. 92-107.
- Boyd, B. (1990). "Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 419-430.
- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1995). "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 343-78.
- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 1-34.
- Brush, T. H. y 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*, vol. 20, pp. 223-250.
- Buchholz, R. A. (1991). "Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology; factors which influence corporate policy decisions". *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, pp. 410-425.
- Buchholz, R. A. (1993). *Principles of environmental management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buchholz, R. A., Marcus, A. A. y Post, J. E. (1992). *Managing environmental issues: A casebook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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*, vol. 37, pp. 410-425.

- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burton, B. K. y Dunn, C. P. (1996). "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory". *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, pp. 133-148.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.453-470.
- Cameron, K.S., y Zammuto, R.F. (1983). "Matching managerial strategies to conditions of decline". *Human Resource Management*, vol. 22, pp. 359-375.
- Camisión, C. (1999). "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: "Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective"*. 9-11 de Diciembre, Madrid.
- Carroll, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, pp. 39-48.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, S. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 383-407.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: Theory and practice". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-48.
- Chen, C. C. y Meindl, J. R. (1991). "The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 521-555.
- Child, J. (1972). "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, vol.6, pp.1-22.
- Christensen, H. K. y Montgomery, C. (1981). "Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure". *Strategic Management Journal*, pp. 327-344.
- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 5, pp. 747-760.
- Clark, K. B. y T. Fujimoto (1991). *Product Development Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, K.B. y Wheelwright, S.C. (1992). "Organizing and leading heavyweight development teams". *California Management Review*, vol. 34, pp. 9-28.
- Clarkson Centre for Ethics & Board Effectiveness (2002). *The Clarkson Principles of Stakeholder Management*,
<http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>

- Clarkson, M. B. E. (1991). *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model*. En L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, vol. 12: 331-358. Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. B. E. (1994). "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 92-117.
- Coddington, W. (1993). *Environmental marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Coff, R. W. (1997). "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 374-402
- Coff, R. W. (1999). "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power". *Organization Science*, vol. 10, núm. 2, pp. 119-133.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied Multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S. (1995). "Stakeholders and consent". *Business & Professional Ethics*, vol. 14, núm. 1, pp. 3-16.
- Colbert, B. (2004). "The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, vol. 29, núm. 3, pp. 341-358.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
- Cordano, M. (1993). "Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation". *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 530-537.
- Cordano M. y Frieze I. H. (2000). "Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 627-641.
- Cronbach, L. (1987). "Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed". *Psychological Bulletin*, vol. 102, pp. 414-417.
- Daly, H.E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston, Massachusetts: Beacon.
- Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibility". *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 312-322.
- Dean, T.J. y Brown, R.L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, pp. 288-303.
- Decarolis, D. M., y Deeds, D.L. (1999). "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.

- Del Brío, J. A. y Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid: Civitas Ediciones, S. L.
- Del Brío, J. A.; Fernández, E.; Junquera, B.; Vázquez, C. J. (2001). "Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 495-511.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- Delgado Medina, M. L. (1994). "Instrumentos medioambientales a disposición de la industria: Ecoproductos, ecogestión y ecoauditoría". *Economía Industrial*, mayo-junio, pp. 43-49.
- Dess, G. y Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol.35, núm. 12, pp. 1504-1511.
- Dillon, P. W. y Fischer, K. (1992). *Environmental management in corporations*. Medford, MA: Tufts University Center for Environmental Management.
- Donaldson, L. y Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- Dowell, G., Hart, S. y Yeung, B. (2000). "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?". *Management Science*, vol. 46, núm. 8, pp. 1059-1075.
- Downey, H. K. y Slocum, J. W. (1975). "Uncertainty: measures, research, and sources of variation". *Academy of Management Journal*, vol. 18, núm. 3, pp. 562-578.
- Downey, H. K. y Slocum, J. W. (1982). "Managerial uncertainty and performance". *Social Science Quarterly*, vol. 63, núm. 2, pp. 195-207.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1975). "Environmental uncertainty: The construct and its application". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 613-629.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1977). "Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability". *Human Relations*, vol. 30, pp. 161-174.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- Dunlap, W. P., y Kemery, E. R. (1987). "Failure to detect moderating effects: is multicollinearity the problem?". *Psychological Bulletin*, vol. 102, pp. 418-420.
- Egri, C. P. y 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*, vol. 43, núm. 4, pp. 571-604.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 1105-1121.

- Elsbach, K. D. y Sutton, R. I. (1992). "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories". *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 699-738.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965). "The causal texture of organizational environments". *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-31.
- EORG, The European Opinion Research Group (2002). *Eurobarometer 58.0: The attitudes of Europeans towards the environment*. Brussels, Belgium: Directorate-General Press and Communication.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Evan, H.Z. (1988). *Employers and the environmental challenge*. Geneva: International Labour Office.
- Evered, R. (1983). "So what is strategy?". *Long Range Planning*, vol. 16, núm. 3, pp. 57-72.
- Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
- Fey, C. F., Bjorkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 1-18.
- Fiksel, J. (1993). "Design for environment: The new quality imperative". *Corporate Environmental Strategy*, vol. 1, pp. 49-55.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). "Green stakeholders: industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-730.
- Finkelstein, S. (1992). "Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 505-538.
- Fiol, C. M. y Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 803-816.
- Flannery B. L. y May D. R. (2000). "Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 642-662.
- Foss, N. J. (1998). "The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 133-149.
- Foster, S. T., Sampson, S. E. y Dunn, S. C. (2000). "The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, núm. 2, pp. 187-203.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
- Freeman, R. E. y Evan, W. M. (1990). "Corporate governance: A stakeholder interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, pp. 337-359.
- Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 191-205.
- Fuld, L. M. (1995). *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural innovation and modular corporate forms". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1229-1250.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.

- Garrod, B. (1997). *Business strategies, globalization and environment*. En *Globalization and Environment*: 269-314. Paris: OECD.
- Gavetti, G., Levinthal, D. (2000). "Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search". *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 113-137.
- Ghemawat, P. y Costa, J. (1993). "The organizational tension between static and dynamic efficiency". *Strategic Management Journal*, winter special issue, pp. 59-73.
- Ginsberg, A. y Buchholtz, A. (1990). "Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change". *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 3, pp. 445-477.
- Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 421-434.
- Gladwin, T. (1993). *The meaning of greening: a plea for organizational theory*. En *Fischer, K. y Schot, J. (Eds.)*, Environmental Strategies for Industry. Washington, DC: Island Press.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. y Krause, T. S. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research." *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 874-907.
- Glueck, W. F. (1976). *Business policy: Strategy formulation and management action*. New York: McGraw-Hill.
- Goll, I. y Rasheed, A. A. (2002). "The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance". *Academy of Management Proceedings 2002*.
- Goodpaster, E. K. (1991). "Business ethics and stakeholder analysis". *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, pp. 53-71.
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, vol. 7, núm. 4, pp. 375-387.
- Greening, D.W. (1995). *Conservation strategies, firm performance, and corporate reputation in the U.S. electric utility industry*. En *D. Collins y M. Starik (Eds.)*, Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations: 345-368. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenley, G. y Foxall, G. (1996). "Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies". *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 105-116.
- Greeno, J. L. y Robinson, S. N. (1992). "Rethinking corporate environmental management". *Columbia Journal of World Business*, vol. 27, núm. 3, pp. 222-232.

- Greeno, J.L. (1994). *Corporate environmental excellence and stewardship*. En R.V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies and practices*: 43-66. New York: McGraw-Hill.
- Griffith, D. A. y Harvey, M. G. (2001). "A resource perspective of global dynamic capabilities". *Journal of International Business Studies*, vol. 32, pp. 597-606.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*, Quinta Edición. Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Hall, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 135-144.
- Hambrick, D. C. (1983). "An empirical typology of mature industrial product environments". *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 2, pp. 213-230.
- Hansen, G. S., y Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Harrison, J. y St. John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 10, pp. 46-60.
- Hart, S. (1994). "How green production might sustain the world". *Journal of the Northwest Environment*, Vol. 10, pp. 4-14.
- Hart, S. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- Harvey, D. F. (1982). *Strategic management*. Columbus, OH: Merrill
- Helfat, C.E. (1997). "Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 339-360.
- Helfat, C.E. (2000). "Introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 21, special issue, pp. 955-959.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997-1010.
- Henderson, R. (1994). "The evolution of integrative capability: Innovation in cardiovascular drug discovery". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 607-630.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets". *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, pp. 63-84.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1995). *The determinants of firms that formulate environmental plans*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 67-98. Greenwich, CT: JAI Press.
- Henriques I. y Sadorsky P. (1996). "The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.

- Henriques I. y Sadorsky P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- Hill, C. W. L. y Jones, T. M. (1992). "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 131-154.
- Hillman, J. A. y Keim, D. G. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139.
- Hitt M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar R. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 13-28.
- Hofer, C y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Hoffman, A. (1997). *From heresy to dogma*. San Francisco: New Lexington Press.
- Hoffman A. (1999). "Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 4, pp. 351-372.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. y Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, pp. 417-456.
- HP, Hewlett-Packard (2004). *HP's 2003 Global Citizenship Report*. (<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/publicenagege/stakeholder.html>, consultada el 21 de julio de 2004).
- Hunt, C. B. y Auster, E. R. (1990). "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap". *Sloan Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 7-18.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Huse, M. y Eide, D. (1996). "Stakeholder management and the avoidance of corporate control". *Business & Society*, vol. 35, pp. 211-243.
- Hutchinson, C. (1996). "Integrating environmental policy with business strategy". *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- Iansiti, M. y Clark, K. (1994). "Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 557-605.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J. y Lamont, B. T. (1998). "The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 25-54.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2ª ed.
- Itami, H. y Numagami, T. (1992). "Dynamic interactions between strategy and technology". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-138.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Jauch, L. R., Osborn, R. N. y Glueck, W. P. (1980). "Short-term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection". *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 49-63.

- Jawahar, M. I. y McLaughlin L. G. (2001). "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach". *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 3, pp. 397-414.
- Jennings y Zandbergen (1995). "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 1015-1052.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 404-437.
- Judge, W.Q. y Douglas, T.J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the planning process: an empirical assessment". *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 241-262.
- Kale, P. (1999). *Building an alliance capability: a knowledge-based approach*. University of Pennsylvania: Dissertation.
- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 399-415.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Khatri, N. (2000). "Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 336-365.
- Kim, J. y Mueller, C.W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- King, A. A. y Lenox, M. J. (2000). "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 698-717.
- Klassen, R.D y McLaughlin, C.P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Klassen, R. D. y Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 6, pp. 599-615.
- Kleiner, A. (1991). "What does it mean to be green?". *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 5, pp. 38-47.
- Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (2001). "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence". *Organization Science*, vol. 12, núm. 5, pp. 632-657.
- Kunreuther, H. y Bowman, E.H. (1997). "A dynamic model of organizational decision making: Chemco revisited six years after Bhopal". *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-724.
- Lampe, M., Ellis, S. R. y Drummond, C. K. (1991). "What companies are doing to meet environmental protection responsibilities: Balancing legal, ethical, and profit concerns". *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 527-537.

- Lawrence, A. T. y Morell, D. (1995). *Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance*. Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations: 99-126. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J. (1969). *Organization and environment*. Homewood, Ill: Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.
- Levin, C. H, Rubin, I. S. y Wolohojian, G. G. (1982). "Managing organizational retrenchment". *Administration and Society*, Vol. 14, pp. 101-136.
- Li, M. y Ye, L. R. (1999). "Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts". *Information and Management*, vol. 35, núm. 1, pp. 3-51.
- Lorenzi, P., Sims, H. P. y Slocum, J. W. (1981). "Perceived environmental uncertainty: An individual or environmental attribute?". *Journal of Management*, Vol. 7, pp. 27-41.
- Lorenzoni, G. y Lipparini, A. (1999). "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study". *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 4, pp. 317-338.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 29-56.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic capabilities in international expansion". *Journal of World Business*, vol. 35, pp. 355-378.
- Luque Martínez, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Barcelona: Ariel Economía.
- Luque Martínez, T. (2000). *Análisis cluster*. En Luque Martínez, T., (coord.), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*: 151-188. Madrid: Pirámide.
- Luque Martínez, T. e Ibañez Zapata, J. A. (2000). *Análisis de la varianza*. En Luque Martínez, T., (coord.), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*: 281-346. Madrid: Pirámide.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 363-380.
- Maijoor, S. y Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry". *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 549-569.
- Majumdar, S. K. y Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 170-179.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Marcus, A. y Geffen, D. (1998). "The dialectics of competence acquisition: pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.

- Marcus, A.A., y Nichols, M.L. (1999). "On the edge: Heeding the warnings of unusual events". *Organization Science*, vol. 10 ,pp. 482-499.
- Markides, C.C. y Williamson, P.J. (1994). "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.
- Martin J., Knopoff K. y Beckman C. (1998). "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop". *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 2, pp. 429-469.
- McCloskey, M. (1990). *Customers as environmentalist*. En Hoffman, W.M., Frederick, R. y Petry, E.S. (Eds.), *Business, Ethics, and the Environment*. New York: Quorum Books.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1133-1156.
- McGee, J. (1998). "Commentary on 'Corporate strategies and environmental regulation: an organizing framework'". *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 4, pp. 377-389.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E., Snow C. C. y Pfeffer, J. (1974). "Organization-environment: Concepts and issues". *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 244-264.
- Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1980). "Archetypes of strategy formulation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 268-292.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1983). "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- Miller, D. y 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*, vol. 39, núm. 3, pp. 519-543.
- Milliken, F.J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty". *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 133-143.
- Milliken, F.J. y Martins L.L. (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 402-433.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, R. B. y 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*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.
- Mitroff, I., Pauchant, T. C. y Shrivastava, P. (1989). "Crisis, disaster, catastrophe: Are you ready?". *Security Management*, vol. 33, núm. 2, pp. 101-108.
- Montanari, J. R. (1978). "Managerial discretion: An expanded model of organizational choice". *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 231-241.

- Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1988). "Diversification, ricardian rents, and Tobin's q". *Rand Journal*, pp. 623-632.
- Morrison, D.E. y Dunlap, R.E. (1986). "Environmentalism and elitism: A conceptual and empirical analysis". *Environmental Management*, pp. 581-589.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Nehrt, C. (1996). "Timing and intensity effects of environmental investments". *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm.7, pp. 535-547.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, vol. 23, núm.1, pp. 77-97.
- Nelson, R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Newton, T. y Harte, G. (1997). "Green business: Technician kitsch?". *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm.1, pp. 75-98.
- North, Klaus (1992). *Environmental business management: an introduction*. Geneva: International Labour Office.
- OECD. (2002). *OECD Employment outlook 2002*. OECD Outlooks, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Ogden, S. y Watson, R. (1999). "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interest in the U.K. privatized water industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm.5, pp. 526-538.
- Ortega, E. (1994). *Manual de investigación comercial*. Madrid: Pirámide.
- Özsomer, A., Calantone, R.J. y Benedetto, A. (1997). "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 6, pp. 400-416.
- Paine, F.T., y Anderson, C.R. (1977). "Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: An empirical study". *Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 147-158.
- Palepu, K. (1985). "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure". *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Pettus, M. L. (2001). "The resource-based view as a developmental growth process: evidence from deregulated trucking industry". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, pp. 878-895.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, R. A. (1997). "Stakeholder theory and a principle of fairness". *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, pp. 51-66.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (1976). "Please note the location of nearest exit: Exit barriers and planning". *California Management Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 21-33.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.

- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.
- Post, J. E. (1994). *Environmental approaches and strategies: Regulation, markets, and management education*. En R. B. Kolluru, (ed.), *Environmental strategies handbook*: 11-30. New York: McGraw Hill.
- Powell, T. C. (1992). "Strategic planning as competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 531-558.
- Powell, T. C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 22-40.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Review*, vol.26, núm. 1, pp. 57-66.
- Punj, G. y Stewart, D. W. (1983). "Cluster analysis in Marketing research: Review and suggestions for application". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 134-148.
- Ramaprasad, A. (1982). "Revolutionary change and strategic management". *Behavioral Science*, vol. 27, pp. 387-392.
- Ramus, C.A. y Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 605-626.
- Rao, H. (1994). "The social construction of reputation – certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry – 1895-1912". *Strategic Management Journal*, vol. 15, special winter issue, pp. 29-44.
- Reed, R. y DeFillippi, R. J. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). "Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1263-1280.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, pp. 11-24.
- Rosen, C. M. (2001). "Environmental Strategy and Competitive Advantage: An Introduction". *California Management Review*, vol. 43, núm.3, pp. 8-15.
- Rosenbloom, R. S. (2000). "Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1083-1103.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (2002). "More thinking on research methods for the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 963-967.

- Rowley, T. J. (1997). "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 887-910.
- Rowley, T. J. y Moldoveanu, M. (2003). "When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization". *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 204-219.
- Rudner, R.S. (1966). *Philosophy of social science*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1998). "Corporate Strategy and International Environmental Policy". *Journal of International Business Studies*, vol. 29, núm. 4, pp. 819-834.
- Rugman, A.M., y Verbeke, A. (2002). "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 769-780.
- Ruiz-Quintanilla, S.A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A., y Cohen-Rosenthal, E. (1996). "Employee participation in pollution reduction: A socio-technical perspective". *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, núm.3, pp. 137-144.
- Rumelt, R. P. (1987). *Theory, strategy, and entrepreneurship*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*: 137-158. Cambridge, MA: Ballinger.
- Rumelt, R. P. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 4, pp. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. En R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice May.
- Rumelt, R.P. (1991). "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-85.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 317-331.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.
- Sadgrove, K. (1993). *The green manager's handbook*. Aldershot, England: Gower.
- Savage, G.T., Timothy, N., Whitehead, C., y Blair, J.D (1991). "Strategies for assessing and managing organization stakeholders". *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No.2, 61-73.
- Schmidheiny, S. (1992). *Cambiando el rumbo: Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medioambiente*. Fondo de Cultura Económica. México. (Traducción del original: *Changing course: A global business perspective on development and the environment*).
- Schofield, W. (1996). *Survey Sampling*. En Sapsford, R. y Jupp, V. (Eds.), *Data Collection and Analysis*. London: Sage Publications.
- Schot, J. y Fischer, K. (1993). *Introduction: The greening of the industrial firm*. En J. Schot y K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry*: 3-33. Washington, DC: Island Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sharbrough, W. C. y Moody, J. W. (1995). "Managing the media". *Journal of Systems Management*, vol. 46, núm. 4, pp. 4-11.

- Sharfman, M. P. y Dean, J. W. (1991). "Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 4, pp. 681-700.
- Sharma, S., Pablo, A. y Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, núm.1, pp. 87-109.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 681-697.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.
- Sharma, S. y Starik, M. (2004). *Stakeholders, environment and society: multiple perspectives, emerging consensus*. En Sharma, S. y Starik, M. (Eds.), *New Perspectives on Research in Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society*. Northampton, MA: Edward Elgar Academic Publishing.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Sheremata, W. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 389-408.
- Shortell, S. M. y 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*, vol. 33, pp. 817-832.
- Shrivastava, P. (1994). "Castrated environment: Greening organizational science". *Organization Studies*, vol. 15, pp. 705-726.
- Shrivastava, P. (1995a). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- Shrivastava, P. (1995b). "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 936-960.
- Shrivastava, P. y Hart, S. (1992). "Greening organizations". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 52, pp. 185-189.
- Shrivastava, P. y Siomkos, G. (1989). "Disaster containment strategies". *Journal of Business Strategy*, vol. 10, núm. 5, pp. 26-30.
- Skaggs, B. C. y Youndt, M. (2004). "Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach". *Strategic Management Journal*, vol. 55, pp. 85-99.
- Smart, C. y Vertinsky, I. (1984). "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 199-213.
- Song, M. y Montoya-Weiss, M.M. (2001). "The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm.1, pp. 61-80.
- Southwood, K. E. (1978). "Substantive theory and statistical interaction: Five models". *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 1154-1203.

- Spar, D. L. y La Mure, L. T. (2003). "The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business". *California Management Review*, vol. 45, núm. 3, pp. 78-101.
- Specht, P. H. (1993). "Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, pp. 77-86.
- Starbuck, W.H. (1976). *Organizations and their environments*. En M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology: 1069-1123. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Starik, M. (1995a). "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature". *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 207-217.
- Starik, M. (1995b). *Research on organizations and the natural environment: some paths we have travelled and the 'field' ahead*. En Post, J.E., Collins, D. y Starik, M., Research in Corporate Social Performance and Policy. Greenwich, CT: JAI Press.
- Starik, M. y Marcus, A. A. (2000). "Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field emerging from multiple paths, with many challenges ahead". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 539-546.
- Starik, M. y Rands, G. P. (1995), "Weaving and integrated web: Multilevel and multisystem perspective of ecologically sustainable organizations." *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 908-935.
- Stead, W.E. y Stead, J. (1992). *Management for a small planet*. Sage, CA: Newbury Park.
- Stone E. F. y Hollenbeck J. R. (1984). "Some issues associated with moderated regression". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 195-213.
- Stopford, J. y Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 521-536.
- Stuart, T. E. y Podolny, J. M. (1996). "Local search and the evolution of technological capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 17, special summer issue, pp. 21-38.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-610.
- Swinth, R.L. y Raymond, B.C. (1995). *Sustainable development in practice: The management of Yellowstone Lake for fishing and ecosystem protection*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations: 291-322. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tallman, S. (1991). "Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market". *Strategic Management Journal*, vol. 12, summer special issue, pp. 69-82.
- Tan, J.J. y Litschert, R.J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-20.

- Teece, D. (1987). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*: 185-220. Cambridge, MA: Ballinger.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M. y Bazerman, M. H. (2000). "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5, pp. 854-867.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thorelli, H. B. (1977). *Organization theory: An ecological view*. En H.B. Thorelli (Ed.), *Strategy + structure = performance*: 277-301. Bloomington: Indiana University Press.
- Throop, G. M., Starik, M. y Rands, G.P. (1993). *Sustainable strategy in a greening world: Integrating the natural environment into strategic management*. En P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*: 63-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tung, R. (1979). "Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organizational structure". *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 672-693.
- Tushman, M. Y Anderson, P. (1986). "Technological discontinuities and organizational environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 439-465.
- UNESCO (2002). *UNESCO in the mountains of the world*, edited in CDrom by UNEP-WCM and UNESCO, Paris.
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.
- Vandermerwe, S y Oliff, M. D. (1990). "Customers drive corporations green". *Long Range Planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 10-16.
- Venkatraman N. y Camillus J. C. (1984). "Exploring the concept of fit in strategic management". *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 513-525.
- Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 423-444.
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. (traducción del original: *General system theory: Foundations, developments, and applications*, 1968).
- Waldman D. A., Ramirez. G. G., House, R. J. y Puranam P. (2001). "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty". *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 134-143.
- Ward, J. (1963). "Hierarchical grouping to optimize an objective function". *Journal of the American Statistical Association*, vol. 58, pp. 236-244.
- Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.

- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press (traducción en español: *Nuestro Futuro Común*, Alianza Editorial, 1988).
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wehrmeyer, W. y Parker, K.T. (1996). *Identification and relevance of environmental corporate cultures as part of a coherent environmental policy*. En W. Wehrmeyer (ed.), *Greening people*: 163-184. Sheffield, England: Greenleaf.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Welford, R. y Gouldson, A. (1993). *Environmental management and business strategy*. Londres: Pitman Publishing.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol.5, núm. 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, vol.14, pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: ten years after". *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 171-174.
- Wernerfelt, B. y Montgomery, C.A. (1988). "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *Rand Journal*, pp. 623-632.
- Westley, F. y Vredenburg, H. (1997). "Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity". *Organization Science*, vol. 8, núm. 4, pp. 381-404.
- White, M.A. (1995). *The performance of environmental mutual funds in the United States and Germany: is there economic hope for 'green' investors?*. En Post, J.E., Collins, D. y Starik, M., *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R. y Freeman, R. E. (1994). "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 475-497.
- Williams, W. E., Medhurst, J. y Drew, K. (1993). *Corporate strategies for a sustainable future*. En K. Fischer y J. Schott (Eds.), *Environmental Strategy for Industries: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*: 117-146. Washington, DC: Island Press.
- Winn, M. (1995). *Corporate leadership and policies for the environment*. En D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in corporate social policy and performance-Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 127-162. Greenwich, CT: JAI Press.
- Winn, M. I. (2001), "Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology", *Business & Society*, vol. 40, núm. 2, pp. 133-166.
- Winter, S. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*. En D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*: 159-184. Cambridge, MA: Ballinger.
- Winter, S. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 991-995.
- Wolfe R. A. y Putler D. S. (2002). "How tight are the ties that bind stakeholder groups?". *Organization Science*, vol. 13, núm. 1, pp. 64-80.
- Woo C. Y. y Cooper A. C. (1981). "Strategies of effective low share businesses". *Strategic Management Journal*, vol. 2, núm. 3, pp. 301-318.

- Woo C. Y. y Cooper A. C. (1982). "The surprising case for low market share". *Harvard Business Review*, vol. 59, núm. 6.
- Yasai-Ardekani, M. (1989). "Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure". *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 131-156.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason S.W. y Von Glinow, M.A. (1999). *Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact*. Oxford: Oxford University Press.
- Yip, G. S. (1982). "Barriers to entry". *Harvard Business Review*, vol. 60, núm. 5, pp. 85-92.
- Zack, M.H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 125-145.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. y Hitt, M. A. (2000). "Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda". *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 3, pp. 509-524.
- Zahra, S.A. y George, G. (2002). "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review*. vol. 27, pp. 185-203.
- Zajac, E. (1995). "SMJ 1994 best paper prize to Biger Wernerfelt". *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 169-170.
- Zajac, E., Kraatz, M. S. y Bresser, R. K. (2000). "Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 429-453.
- Zammuto, R. F. (1983). "Growth, stability, and decline in American college and university enrollments". *Educational Administration Quarterly*, vol. 19, núm. 1, pp. 83-99.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, vol.13, núm. 3, May-June, pp. 339-351.
- Zott, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 97-125.

