

Influencia de la capacidad de integración de los stakeholders en la estrategia medioambiental en el sector de las estaciones de esquí

Autores: Antonio Rueda Manzanares y J. Alberto Aragón-Correa
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

Resumen

Este trabajo presenta el estudio de la influencia de la capacidad de integración de los *stakeholders* para generar estrategias medioambientales proactivas. Para ello nos hemos centrado en el sector servicios, que ha recibido poca atención en la investigación sobre medioambiente y empresa, con una muestra de 134 estaciones de esquí. Nuestros resultados muestran como la capacidad de integración de los *stakeholders* es determinante en el desarrollo de enfoques medioambientales proactivos.

Palabras clave: Medio ambiente, *stakeholders*, proactividad medioambiental, perspectiva de recursos y capacidades.

Abstract

This paper presents a study about the influence exerted by the stakeholder integration capability on the generation of proactive environmental strategies. With this

aim, we have focused on the service sector -which had so far received little attention in the research on natural environment and organizations- with a sample of 134 ski resorts in 12 western countries. Our results show that the stakeholder integration capability is essential for the development of proactive environmental approaches

Key words: Natural environment, stakeholders, environmental proactivity, resource based-view.

I. 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. 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 la estrategia empresarial teniendo en cuenta cómo el incremento de la atención que las empresas prestan a sus *stakeholders*¹ (en lo sucesivo grupos de interés) en temas medioambientales, ha influido en las empresas conduciéndolas a estrategias medioambientales más proactivas.

La literatura en gestión medioambiental ha considerado ya las relaciones entre los grupos de interés y la empresa, y cómo éstas configuran la estrategia que la empresa adopta hacia el medio ambiente (Buysse y Verbeke, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Hart, 1995; Henriques y Sadorsky, 1999, 1996; Sharma y Vredenburg, 1998). En este trabajo se tratará de 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 grupos de interés y gestión medioambiental es relativamente reciente y no son muchos los trabajos empíricos en el campo. Por ello, este trabajo supondría, así mis-

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" o "grupos de interés", en la literatura española sobre el tema se usan indistintamente y son aceptados ambos términos para referirse al mismo concepto.

mo, una aportación a la literatura actual y un intento de desarrollar una línea de investigación relativamente reciente y necesitada de desarrollos empíricos.

El trabajo se estructura de la siguiente forma, en primer lugar se realiza una breve revisión del marco teórico utilizado, la perspectiva de recursos y capacidades y su relación con la gestión medioambiental de las empresas. A continuación se pasa a analizar la capacidad de integración de los grupos de interés y su relación con enfoques medioambientales proactivos. Seguidamente, se expone la metodología utilizada para pasar al análisis de la información y discusión de resultados. El trabajo termina presentando las principales conclusiones, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

II. 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, 1998a).

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 auténtica ventaja competitiva (Aragón-Correa, 1998a).

Esta nueva forma de considerar el problema medioambiental ha hecho cambiar a los directivos su punto de vista. 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 ventajas competitivas. Están empezando a darse cuenta de que es del 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 de que es del interés de la estrategia de la empresa 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 basen 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 1). Muchos investigadores han desarrollado tipologías de posturas corporativas relativas al medio ambiente (ej., 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 que irá de las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (o anticipadoras), pasando por diferentes modelos de estrategias intermedias (Aragón-Correa, 1998b). 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 1
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 sólo 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 (habitual-

mente forzada por la ley) de daños o impactos ya causados (Aragón-Correa, 1998b; 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 traten de 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, 1998a: 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, 1998b). 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 ciertas capacidades organizacionales que veremos a continuación.

III. Capacidades organizacionales y estrategia medioambiental proactiva

Teniendo en cuenta la perspectiva de recursos y capacidades, las empresas obtienen ventaja competitiva no solo con la adquisición y/o generación de activos

tangibles e intangibles únicos y heterogéneos, sino también, y de manera más importante, con su habilidad para integrar y desarrollar estos activos como capacidades de forma inimitable, socialmente compleja y ambigua (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 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) mostraron, 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 grupos de interés, 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 enfoques medioambientales proactivos suele provocar la aparición de ventajas competitivas debido a su naturaleza elusiva basada en su complejidad social y su arraigo 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).

En este trabajo nos centraremos en una capacidad que ha sido reconocida como clave a la hora de desarrollar enfoques medioambientales proactivos (ej. Buysse y Verbeke, 2003; Fineman y Clarke, 1996; Hart, 1995; Henriques y Sadorsky, 1999, 1996; Sharma y Vredenburg, 1998), la capacidad de integración de los grupos de interés. En general, podemos decir que dicha capacidad consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de grupos de interés, 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 grupos de interés en un contexto de protección del medio ambiente y no en un contexto de transacción económica.

IV. Capacidad de integración de los grupos de interés y estrategia medioambiental de la empresa

Las empresas han visto como sus grupos de interés 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 grupos de interés 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.

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 puede ofrecer dichas garantías. 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 grupos de interés con respecto a la problemática medioambiental. Esto ha hecho que aumente la atención de los directivos hacia las preocupaciones medioambientales de dichos grupos. Así, cada vez son más las empresas que adoptan estrategias medioambientales avanzadas cooperando con algunos grupos de interés, como los legisladores gubernamentales y las organizaciones medioambientales no gubernamentales (ONG). 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 grupos de interés 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 grupos de interés (grupos medioambientales, líderes

de comunidades, medios de comunicación, legisladores, etc.) en los objetivos y estrategias 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 interés 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 adoptaran programas avanzados de reciclaje. También Sharma y Henriques (2005) mostraron como las presiones de estos grupos habían conducido a la adopción de prácticas medioambientales avanzadas en la industria de productos derivados de la madera canadiense.

Los estudios muestran que es más probable que las empresas, cuyos directivos tienen en cuenta una amplia gama de sus grupos de interés, 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 grupos de interés, desarrollando los planes de acción y recursos necesarios para gestionar activamente sus preocupaciones. Así, el reconocer las preocupaciones medioambientales de los grupos de interés, reaccionando mediante la asignación de recursos y creación de procesos, hace posible que la empresa genere estrategias medioambientales proactivas.

El integrar a los grupos de interés en la empresa puede ayudar a generar ideas, tecnologías y nuevos puntos de vista para resolver problemas medioambientales. En un estudio de empresas estadounidenses de servicios eléctricos, Marcus y Geffen (1998) encontraron que aquellas empresas que buscaron adquirir capacidades de sus grupos de interés -como sus proveedores- eran capaces de desarrollar estrategias de prevención de la contaminación, lo cual mostraba como la capacidad de integración de los grupos de interés en la empresa influía positivamente en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas. Igualmente, la capacidad de integrar el conocimiento de los grupos de interés, 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 grupos de interés 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 estos grupos 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), 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 grupos de interés, las empresas han desarrollado la capacidad de integrarlos; 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.

Así, el objetivo principal de nuestro trabajo es comprobar si existe relación entre la capacidad de integración de los grupos de interés y el tipo de gestión medioambiental que lleva a cabo la empresa.

V. Metodología

VI. Muestra y cuestionario

Para analizar las relaciones existentes entre la gestión de los grupos de interés y la gestión medioambiental se utilizó una muestra de empresas pertenecientes al sector de 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 (Céspedes-Lorente *et al.*, 2003). 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 global². 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 a 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. En el cuestionario se incluían preguntas referidas al tipo de estrategia medioambiental que estaba aplicando la empresa y a la atención que la misma daba a diferentes grupos de interés.

² 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).

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. 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.

Como vemos en la tabla 2, 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, en la tabla también podemos ver el número de empleados desglosado según su ocupación. 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.

Tabla 2
Descripción de la muestra

		Tamaño medio (número de empleados)				
	Casos	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 3.

Tabla 3
Criterios de clasificación del 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 4, que la composición de la muestra está bastante equilibrada incluyendo un número similar de empresas pequeñas, medianas y grandes.

Tabla 4
Tamaño de las empresas (nº empleados)

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

VII. 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. Los estudios empíricos que han utilizado esta variable la han medido mediante las percepciones de los directivos (ej. Aragón-Correa, 1998b; 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).

En primer lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio. Se usó el método de análisis de componentes principales con rotación promax para identificar las dimensiones subyacentes de la estrategia medioambiental. Se encontraron siete factores (ver tabla 5) significativos usando el criterio de Kaiser (autovalores > 1). Cada uno de los 29

ítems tuvo cargas significativas en al menos uno de esos factores. Estos factores estaban relacionados con diferentes grupos de prácticas medioambientales. De esta forma, 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.

Tabla 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 para la 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 de clientes sobre prácticas medioambientales responsables Formación de empleados sobre prácticas medioambientales responsables Programas para incentivar participación voluntaria de los empleados en actividades de los 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 de energía eléctrica usando fuentes alternativas

Tras este análisis factorial exploratorio previo, se realizó un análisis confirmatorio de primer nivel para confirmar que las siete categorías identificadas eran válidas e independientes, de cara a medir el constructo final. El análisis confirmatorio mostró un buen ajuste a los datos y validez convergente ($\chi^2 = 166.02$, g.l. = 98, $p = .00$; GFI = .99; CFI = 1.0; RMSEA = .08).

Posteriormente, el análisis de contenido y la correlación de los factores sugirieron la posibilidad de que estos siete factores estimados (factores del modelo de primer orden) fuesen subdimensiones de un constructo más amplio (Hair et al., 1999). 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 ($\chi^2 = 16.76$, g.l. = 14, $p = .27$; GFI = .99; CFI = 0.99; RMSEA = .04). Los siete factores estaban significativamente ($p < .01$) relacionados con este factor de segundo orden, con cargas estandarizadas que variaban de .60 a .89. Así, los siete factores fueron considerados indicadores de un factor único denominado “gestión medioambiental”. La medición final fue una media ponderada de los siete factores, usando las cargas estandarizadas obtenidas del análisis factorial confirmatorio de segundo nivel, de manera que una alta puntuación reflejaba un alto grado de proactividad en la estrategia medioambiental de la estación de esquí.

VIII. Medición de la capacidad de integración de los grupos de interés

Siguiendo la literatura empírica previa que analiza las influencias de los grupos de interés (Buisse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999), enumeramos nueve categorías de grupos de interés (comunidades locales, accionistas, ONGs, grupos ecologistas y de defensa de la naturaleza, instituciones del gobierno, empleados, medios de comunicación, clientes y propietarios privados de tierras/terrenos) 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 grupos de interés a la hora de tomar decisiones.

Además también se pedía a los encuestados que evaluaran el interés de cada uno de estos grupos en temas medioambientales. Nuestro objetivo era medir la capacidad de integración de los grupos de interés; que consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración, basadas en la confianza, con una amplia gama de estos, especialmente con aquellos de objetivos no económicos, 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 grupos de interés en su toma de decisiones, con su evaluación (también en escala Likert de 5 puntos) del interés de cada uno de estos grupos en temas medioambientales. De esta forma se daba una mayor importancia en el desa-

rollo de la capacidad de integración de los grupos de interés a aquellos que mostraban un interés mayor en las cuestiones medioambientales. Una alta puntuación final indica un gran desarrollo de la capacidad de integración de los grupos de interés en el área de gestión medioambiental.

VI. Análisis y resultados

Una vez expuesto el método de medición de las diferentes variables de nuestro estudio y reflejadas las principales características generales de la muestra; nos centramos, a continuación, en los rasgos de las empresas que componen la muestra 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. Para ello, se utilizaron las 29 prácticas de gestión medioambiental propias del sector agrupadas en los 7 factores que se mostraron en la tabla 5.

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 ya fueron expuestos en el epígrafe II. 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 cluster³ en el cual se diferenciaron claramente tres grupos de empresas: empresas reactivas, empresas proactivas y aquellas que se encuen-

³ La combinación de métodos y medidas de proximidad en los análisis cluster puede 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.

tran 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 desarrollos mínimos; 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). 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.

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 la gestión medioambiental y, como comprobamos en la tabla 6, aplican de manera significativa estas prácticas medioambientales.

Tabla 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 grupos de interés y el tipo de gestión medioambiental que lleva a cabo la empresa. Para ello, realizamos un ANOVA (análisis de la varianza) para comprobar si había diferencia en la capacidad de integración de los grupos de interés, teniendo en cuenta los tres grupos en los que habíamos dividido la muestra anteriormente. Como vemos en la tabla 7, encontramos diferencias signifi-

cativas para la mayoría de los grupos de interés. Así, podemos afirmar que las empresas que han desarrollado una mayor capacidad de integración de los grupos de interés muestran unos comportamientos medioambientales más proactivos, lo que se ve corroborado por el cálculo de la Lambda de Wilks⁴ que mide el efecto global, es decir, el efecto al tener en cuenta todos los grupos de interés a la vez.

Tabla 7

Análisis ANOVA y MANOVA de la capacidad de integración de los grupos de interés según la estrategia medioambiental de la empresa.

Grupos de Interés	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

VII. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Nuestros resultados muestran que la capacidad de integración de los grupos de interés es un importante antecedente de los enfoques proactivos medioambientales. De esta forma, las motivaciones de los directivos para adoptar una estrategia medioambiental proactiva (ej., Cordano y Frieze, 2000; Ramus y Steger, 2000; Sharma,

⁴ 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).

2000) y los potenciales beneficios económicos de estas estrategias (ej., Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997), necesitan ser complementados con el desarrollo de la capacidad para integrar a los diferentes grupos de interés en la empresa.

Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por estudios previos sobre la relación existente entre la capacidad de integración de los grupos de interés y las estrategias medioambientales proactivas (Buysse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1996, 1999; Sharma y Vredenburg, 1998). Sin embargo, 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 grupos de interés y las estrategias medioambientales proactivas (Buysse 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.

En cuanto a las limitaciones, el análisis realizado es de carácter 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. Además, 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).

Por lo que respecta a líneas de investigación futura, sería importante complementar nuestro trabajo con el estudio de la relación entre la gestión medioambiental proactiva y el desempeño. Además, también proponemos el desarrollo de estudios de caso que permitan revelar en más detalle el desarrollo de rutinas y capacidades en la empresa.

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.

Bibliografía

- AMIT, R.; 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 strateg*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. (1998a), *Empresa y medio ambiente, gestión estratégica de las oportunidades medioambientale*, Granada: Editorial Comares.
- (1998b), "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm.5, pp. 558-567.
- AZZONE, G., BERTELÉ, U. (1994), "Exploiting green strategies for competitive advantage", *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 6, pp. 69-81.
- BARNEY, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. (1998), "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, vol. 12, núm. 2, pp. 1-13.
- 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.
- (1993), *Principles of environmental management*,. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BUYSSE, K.; 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.
- CÉSPEDES-LORENTE, J., DE BURGOS-JIMÉNEZ, J.; ÁLVAREZ-GIL, M. J. (2003), "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, pp. 333-358.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHRISTMANN, P. (2004), "Multinational companies and the natural environ-

- ment: determinants of global environmental policy standardization”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 5, pp. 747-760.
- CODDINGTON, W. (1993), *Environmental marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*, Nueva York: McGraw-Hill.
- CORDANO M.; 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.
- CORDANO, M. (1993), “Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation”, *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 530-537.
- DEL BRÍO, J. A.; JUNQUERA, B. (2001), *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*, Madrid: Civitas Ediciones, S. L.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, vol.35, núm. 12, pp. 1504-1511.
- DILLON, P. W.; FISCHER, K. (1992), *Environmental management in corporations*, Medford, MA: Tufts University Center for Environmental Management.
- EVAN, H.Z. (1988), *Employers and the environmental challenge*, Ginebra: International Labour Office.
- FINEMAN, S.; 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.
- 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.
- GREENO, J. L. (1994), Corporate environmental excellence and stewardship en R.V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies and practices*, New York: McGraw-Hill pp. 43-66.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999), *Análisis Multivariante*, Quinta Edición, Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- HART, S. (1994), “How green production might sustain the world”, *Journal of the Northwest Environment*, vol. 10, pp. 4-14.
- (1995), “A natural-resource-based view of the firm”, *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- HART, S.; SHARMA, S. (2004), “Engaging fringe stakeholders for competitive imagination”, *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- HENRIQUES I.; 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.

- (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.; SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, MN: West.
- HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. (1990), “Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap”, *Sloan Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 7-18.
- HUTCHINSON, C. (1996), “Integrating environmental policy with business strategy”, *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- ITAMI, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2^a ed.
- KLASSEN, R.D.; MCLAUGHLIN, C.P. (1996), “The impact of environmental management on firm performance”, *Management Science*, vol. 42, núm. 8, pp. 1199-1214.
- KLEINER, A. (1991), “What does it mean to be green?”, *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 5, pp. 38-47.
- LAMPE, M., ELLIS, S. R.; 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.; 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*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 99-126.
- LOUNSBURY, M. (2001), “Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 29-56.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000). “Análisis cluster”, en Luque Martínez, T., (coord.), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Madrid: Pirámide, pp. 151-188
- LUQUE MARTÍNEZ, T.; IBÁÑEZ ZAPATA, J. A. (2000), “Análisis de la varianza”, en Luque Martínez, T., (coord.), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Madrid: Pirámide, pp. 281-346.
- MARCUS, A.; GEFFEN, D. (1998), “The dialectics of competence acquisition: pollution prevention in electric generation”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1145-1168.
- OECD. (2002), *OECD Employment outlook 2002*. OECD Outlooks, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- PENROSE, E.T. (1959), *The Theory of the growth of the firm*, Nueva York: Wiley.

- POLANYI, M. (1962), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- POST, J. E. (1994), "Environmental approaches and strategies: Regulation, markets, and management education", en R. B. Kolluru (ed.), *Environmental strategies handbook*, Nueva York: McGraw Hill, pp. 11-30.
- PUNJ, G.; STEWART, D. W. (1983), "Cluster analysis in Marketing research: Review and suggestions for application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 134-148.
- RAMUS, C.A.; STEGER, U. (2000), "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm.4, pp. 605-626.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- 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.
- RUMELT, R. P. (1897), "Theory, strategy, and entrepreneurship", en D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 137-158.
- RUSSO, M.V.; 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*).
- 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.; HENRIQUES, I. (2005). "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.
- SHARMA, S.; 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.; VREDENBURG, H. (1998), "Proactive corporate environmental

- strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- SHORTELL, S. M.; ZAJAC E. J. (1990), “Perceptual and archival measures of Miles and Snow’s strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- SHRIVASTAVA, P. (1994), “Castrated environment: Greening organizational science”, *Organization Studies*, vol. 15, pp. 705-726.
- (1995). “Environmental technologies and competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- SHRIVASTAVA, P.; HART, S. (1992), “Greening organizations”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 52, pp. 185-189.
- STARIK, M. (1995), “Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature”, *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 207-217.
- STEAD, W.E.; STEAD, J. (1992), *Management for a small planet*. Sage, CA: Newbury Park.
- TEECE, D. (1987), “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy”, en D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 185-220.
- UNESCO (2002), *UNESCO in the mountains of the world*, edited in CDrom by UNEP-WCM and UNESCO, Paris.
- WARD, J. (1963), “Hierarchical grouping to optimize an objective function”, *Journal of the American Statistical Association*, vol. 58, pp. 236-244.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. (1985), “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.
- WERNERFELT, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, núm. 2, pp. 171-180.
- WINTER, S. (1987), “Knowledge and competence as strategic assets”, en D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 159-184.