

# EL EFECTO INDIRECTO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INTEGRACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

José J. Céspedes Lorente  
Jerónimo de Burgos Jiménez  
José A. Plaza Úbeda  
Miguel Pérez Valls

## RESUMEN

La literatura, tanto desde el enfoque instrumental como normativo de la Teoría de los Stakeholders, ha resaltado la influencia en el resultado de las relaciones con los grupos de interés (GI), pero este efecto se ha analizado de forma directa. En el presente trabajo, desarrollamos la influencia de la integración de los GI en el rendimiento empresarial, no de forma directa sino indirecta, a través de otras capacidades. Exponemos que la integración de los GI influye de forma indirecta sobre el rendimiento a través de otras capacidades empresariales como la innovación o el aprendizaje organizativo. Además, exponemos que este efecto indirecto se produce de dos formas: bien como elemento potenciador de esas capacidades, o bien como activo complementario sobre el resultado.

**PALABRAS CLAVE:** integración de grupos de interés, aprendizaje organizativo, innovación, activos complementarios y resultado.

## ABSTRACT

Existent literature, both from the instrumental as well as the normative Stakeholders' Theory scope, has highlighted the influence of the relationships with the stakeholders on the enterprises' performance, but this effect has been analyzed from a direct perspective. In the current paper, we develop the influence of the stakeholders' integration on the enterprises' performance, not from a direct way but using an indirect perspective, through other capacities such us innovation, or organizational learning. In addition, we argue that this indirect effect takes place in two ways: as a strengthen element of those capacities, or as a complementary asset on performance.

**KEY WORDS:** Stakeholders' integration, organizational learning, innovation, complementary assets, performance.

---

## 1.- INTRODUCCIÓN:

Recientemente la asociación entre indicadores convencionales de rendimiento de la empresa y las prácticas orientadas a los GI ha sido investigada y explorada por la literatura (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Greenley y Foxall, 1998; Verschoor, 1998; Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999; Hillman y Keim, 2001). Margolis y Walsh (2001) recopilan los principales estudios que se han orientado a analizar esta relación y que reconocen un mayor peso de los trabajos que han encontrado una relación positiva, si bien reconocen también la existencia de casos con una asociación negativa.

Aunque la literatura confirma la existencia de esta relación, falta por explorar la forma en que se produce este efecto. Donaldson y Preston (1995), introdujeron dos formas para conceptualizar la influencia de la integración de los GI en el rendimiento financiero<sup>50</sup>: un enfoque normativo y un enfoque instrumental. Posteriormente, Berman et al. (1999) desarrollaron estos modelos de gestión de los GI y el resultado financiero, explicando el modelo instrumental de dos formas: “el modelo de efectos directos” y el “modelo de efectos moderados” y explicando que el modelo normativo podía definirse como un modelo intrínseco, en el que la integración era un factor condicionante e influyente en la estrategia empresarial.

Es necesario aclarar y corroborar empíricamente la forma en que se produce el efecto sobre el resultado de las relaciones con los GI. Desarrollar esta cuestión ayudará al desarrollo de la teoría e incrementará sus implicaciones sobre la estrategia empresarial. Cuando Berman et al., (1999) exponen su modelo, lo plantean sobre la estrategia global de la empresa. Sin embargo, la puesta en práctica de este modelo supone aplicar la integración de los GI a áreas o capacidades concretas de la empresa. Analizar el efecto de la integración sobre determinadas capacidades nos puede ayudar a corroborar la existencia de estos efectos.

Así, tanto la innovación (Schumpeter, 1942; Utterback, 1971; Manfred y Locander, 1994; Kandampully y Duddy, 1999; Lawson y Samson, 2001; Zahra y Nielsen, 2002; Sharma 2003) como el aprendizaje organizativo (Dodgson, 1993; Tsang, 1997; Bontis et al., 2002) se han conectado por la literatura de forma directa y positiva con el resultado económico, y asimismo distintos trabajos han conectado la integración de los GI con ambas capacidades (Kandampully y Duddy, 1999; Andriof, 2001; Post, Preston y Sachs, 2002).

Demostrada la relación de la integración de los GI y de las capacidades organizativas como la innovación o aprendizaje organizativo con el resultado, nuestro objetivo en este trabajo se centra en analizar la influencia indirecta de la integración de los GI a través de su relación con estas capacidades empresariales.

## **2.- MARCO TEÓRICO.**

El marco teórico de partida se sitúa en los modelos de gestión estratégica y de compromiso intrínseco que Berman et al. (1999) desarrollaron para teorizar la influencia sobre el rendimiento de la integración de los GI.

### ***Gestión estratégica de los grupos de interés:***

En este modelo la empresa adopta una visión instrumental, de acuerdo con la terminología usada por Donaldson y Preston (1995) y Quinn y Jones (1995). Es decir, si el objetivo final es el éxito del mercado, y dado que los GI suministran recursos a la empresa (Pfeffer y Salancik, 1978); ésta necesita gestionar a los GI para asegurarse estos suministros. Por tanto, la empresa solo gestionará o pondrá interés en sus GI, si considera que con ello puede conseguir valor. Estos autores explican el modelo de dos formas, “el modelo de efectos directos” y el “modelo moderado”. Ambos modelos descansan en la suposición de que, el objetivo de los directivos, es maximizar los beneficios, no avanzar en la legitimidad moral de los grupos de interés.

---

<sup>50</sup> En el enfoque normativo se toma un compromiso moral para tratar a los grupos de interés de forma positiva y teniendo este compromiso moral un impacto en su rendimiento financiero. Con el enfoque instrumental, la naturaleza y extensión de la importancia directiva por los grupos de interés se produce solo por la capacidad percibida para mejorar el rendimiento financiero de la empresa.

En el “modelo de efectos directos, se percibe que la orientación a los GI tiene efectos directos en el rendimiento de la empresa independientemente de la estrategia. En el “modelo moderado”, la orientación a los GI tiene impacto en la estrategia de la empresa moderando la relación entre estrategia y rendimiento de la empresa, es decir, actúa como activo complementario (Teece, 1986) con la estrategia de la empresa.

**Gestión de compromiso intrínseco de los grupos de interés:**

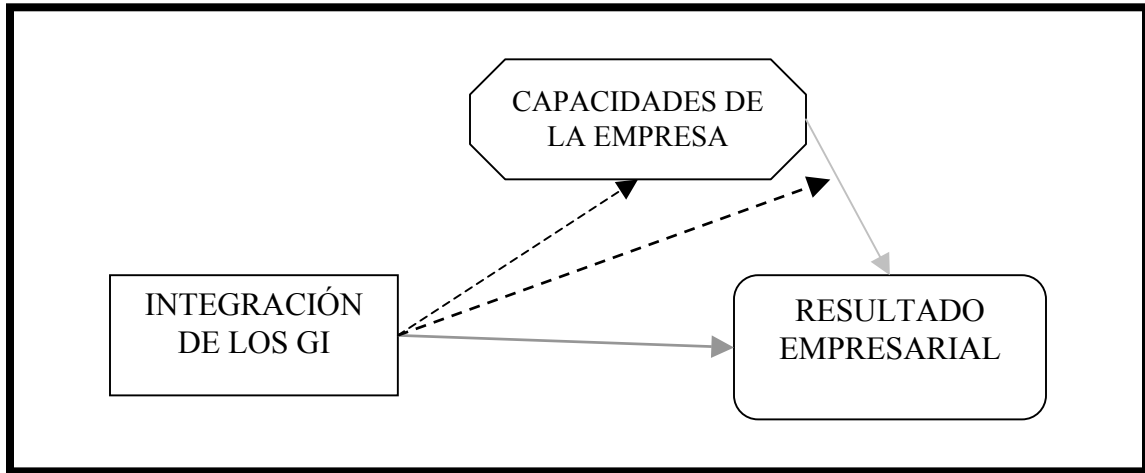
En este enfoque, la empresa establece ciertos fundamentos morales, particularmente de respeto a sus grupos de interés, que guían su toma de decisiones. Quinn y Jones (1995) señalan que el objetivo de actuar de conformidad con la ética, es adquirir una buena reputación que, en un futuro, aporte a la empresa beneficios económicos y en esta línea, Jones (1995) explica que las empresas que crean una relación sostenible con sus GI basada en la confianza y cooperación mutua, tendrán una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hagan. Así, otros autores como Frank (1988) consideran que la buena relación no es fruto de un enfoque estratégico sino moral.

Es decir, si la empresa orienta su estrategia, en función de las demandas de sus grupos de interés, obtendrán una buena reputación o “rendimiento social”, que a largo plazo se trasladará al resultado económico de la empresa. Post, Preston y Sachs (2002), de acuerdo con la aportación de Jensen (2001), argumentan que si la creación de valor es el objetivo fundamental de la empresa, este valor no será máximo si no consigue que los GI implicados o relacionados con la empresa no consigan también valor de sus relaciones de intercambio.

En definitiva, tanto el modelo estratégico como el de compromiso intrínseco pronostican la influencia positiva de la integración de los grupos de interés, en el resultado empresarial. Simplificando las tres posibles relaciones de la integración de los GI con el resultado podemos hablar de una influencia directa sobre el resultado y una influencia indirecta a través de la estrategia de la empresa.

Además puesto que el trabajo de Berman et al. (1999) no concreta la interrelación de la integración de los GI en capacidades concretas de la empresa, se hace necesario contrastar estas relaciones de acuerdo a determinadas capacidades concretas. En este trabajo abordaremos la innovación y el aprendizaje organizativo.

Además en ambas capacidades la literatura corrobora una relación positiva con el resultado con lo que lo que se hace necesario es desarrollar el efecto indirecto de la integración de los GI con estas capacidades.



En este efecto indirecto a través de otras capacidades, el gráfico nos indica la posibilidad de que la integración se relacione con las capacidades empresariales bien como POTENCIADOR de esas capacidades o bien como ACTIVO COMPLEMENTARIO para el logro de mayores rendimientos empresariales. A continuación analizaremos ambos efectos para las capacidades referidas.

## 2.1.- EL EFECTO POTENCIADOR DE LA INTEGRACIÓN DE LOS GI.

### 2.1.1.- EFECTO SOBRE LA INNOVACIÓN.

La exploración de las relaciones entre la responsabilidad social y la innovación organizacional ha emergido recientemente en los últimos 5 años (Epstein et al., 1999; Cumming 2001; Andriof 2001; McIntosh et al., 2001; Zadek 2001). La literatura sobre responsabilidad social indica que hay relativa poca discusión acerca de una relación positiva entre los sistemas de gestión de la responsabilidad social y la innovación. La integración de los GI, como referente importante en la responsabilidad social, debiera tener una relación similar.

La conexión entre la innovación y la integración de los GI se aprecia por ejemplo en las causas que motivan la innovación. Utterback (1971) explica que el proceso de innovación se ve altamente afectado por dos fuerzas del entorno: el estado actual del conocimiento técnico y el uso actual de productos y procesos, junto a las necesidades y deseos de nuevos productos y procesos. La influencia del entorno en el proceso de innovación está patente en la literatura. (Maute y Locander, 1994; Kandampully y Duddy, 1999 o Andriof, 2001). Por ejemplo, Maute y Locander (1994) indican que la innovación es un proceso socio-político, y sugieren que en la innovación de nuevos productos existe también una dimensión sociopolítica. Indican que tanto la organización como el entorno que los define y las características de los productos, condicionan las innovaciones que surgen. Por su parte, Kandampully y Duddy (1999) señalan que la innovación es el resultado de una orientación de la empresa hacia sus clientes. Al pensar en sus clientes, la empresa tiene que atender al entorno en el que se mueve y que influye en el desarrollo de las nuevas innovaciones.

De acuerdo con la Teoría de los GI, el entorno lo componen los GI. Por tanto, si el entorno influye en la innovación, esta influencia no puede sino hacerse a través de los GI.

Por otra parte, la literatura también identifica el conocimiento como eje fundamental de la innovación (Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Demerest, 1997; McAdam, 2000). La innovación es producto de varios factores que incluyen la capacidad organizacional, la capacidad individual y los nexos que tienen lugar entre los entornos internos y externos. Cada entorno en el que un individuo o grupo se sitúa, juega un papel importante en mostrar su capacidad de innovación. La importancia del conocimiento en un proceso de innovación es clara, ya que tal y como se define el proceso de innovación, la primera de las fases, la invención es en realidad fruto del conocimiento. Por tanto, cuando las empresas incrementan el conocimiento de sus GI y demandas, están adquiriendo nuevas ideas, que combinadas con sus propios conocimientos puedan motivar el origen de alguna invención. En algunos casos estas invenciones pueden derivar en innovaciones.

De acuerdo con Nonaka (1994, pp. 15), a través de los intercambios con los GI, una empresa empieza a apreciar y comprender las posibilidades de actuar (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y equilibrar los conflictos con sus GI. La integración de variados y múltiples GI en las toma de decisiones estratégicas altera la estructura de conocimiento de la organización (Bronw & Duguid, 1991; Nonaka, 1994) y por tanto afecta a la innovación organizacional (Sharma, 2004). La diversidad de los GI provee un acceso a mucha información pero es la calidad de las relaciones (por ejemplo la confianza) lo que facilita la completa realización de un potencial de creación de conocimiento (Kale et al., 2000) mejorando la comunicación (Hagg y Johanson, 1983; Tsai, 2000).

Señala Hosmer (1995) que es necesario que los directivos fomenten la confianza; lo que se transforma en compromiso e incrementa el esfuerzo de innovación. Sugiere que la confianza y el compromiso resultan en un ambiente de cooperación; y que el esfuerzo innovador va más allá de los incentivos económicos o los contratos, y que solo la confianza puede asegurar que las personas se impliquen en el proceso de innovación. Por tanto, encontramos como la confianza y el compromiso son muy importantes en el proceso de innovación.

En la integración de los GI la confianza y el compromiso también juegan un papel fundamental. Iannuzzi (2000) estudió la forma de incrementar la confianza de los GI y determinó que las principales acciones que debe tomar la empresa deben ir dirigidas a involucrar a los GI, y colaborar con ellos. Otros autores dedicados al estudio de los GI también han destacado la importancia de buscar la confianza en las relaciones con los mismos (Polonsky et al. 2002), y han convenido en la importancia de desarrollar procesos de colaboración con los GI para conseguirlo. Una consecuencia de esta implicación de los GI en la empresa debe ser el incremento de su nivel de confianza. De hecho, la confianza y el compromiso de los GI, son algunas de las principales dimensiones relativas a la satisfacción de los GI. En definitiva, la implicación de los GI en la empresa incrementa la confianza de los mismos, lo que de acuerdo con Hosmer (1995), favorece el desarrollo de procesos innovadores.

Además, la transferencia de tecnología puede tener lugar entre distintas empresas o bien dentro de una misma entidad. En esta segunda situación, la tecnología puede ser transferida verticalmente, esto es, entre distintos departamentos, como por ejemplo entre I+D y fabricación, o bien horizontalmente, en cuyo caso la tecnología se transfiere entre las diferentes divisiones de la empresa. (Shield, 1989; Bechtel et al. 1993 y Schill y et al., 1994). En ambos casos la colaboración y cooperación, en este caso de los GI internos, serán factores críticos.

Por otra parte, cuando la empresa adopta medidas para implantar las innovaciones que provengan de aportaciones de sus GI, en ocasiones puede estar también modificando sus objetivos y prioridades para adaptarse a sus GI, pero a la vez estará incrementando su grado de innovación. Por tanto también se puede esperar una

relación positiva entre el esfuerzo de la empresa para hacer modificaciones y adaptarse a los GI y el grado de innovación en la empresa. Por ejemplo, una demanda de mayor información por parte de los GI, o más actualizada, puede derivar en el desarrollo de determinados proyectos asociados a las nuevas tecnologías de la información en la empresa para poder satisfacer dicha demanda. Esta modificación para adaptarse a las demandas de sus GI supone incrementar la innovación para la empresa. En definitiva, sugerimos una relación positiva entre el proceso de integración de los GI y el grado de innovación de la empresa.

**HIPÓTESIS 1: La integración de los GI incrementa el nivel de innovación de las empresas.**

### **2.1.2.- EFECTO SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.**

La capacidad de aprendizaje de una organización viene determinada por diversos factores. De carácter interno, como la cultura corporativa, la estrategia de negocio, la estructura organizativa (Dodgson, 1993; Lei et al., 1996) o el sistema de recursos humanos (Ulrich, Jick y VonGlinow, 1993; Jones y Hendry, 1994), y de carácter externo, como el entorno en el que ésta se desenvuelve (Hedberg, 1981)

Por la inevitable relación entre la influencia del entorno y los GI nos centramos en este último motivo, si bien aspectos internos como las prácticas de recursos humanos, también afectan a un GI, en este caso los empleados.

El aprendizaje organizativo favorece la alineación entre organización y entorno, necesaria para mantener la competitividad y sobrevivir a largo plazo. Las organizaciones deben ajustarse, por tanto, a los cambios de un entorno que puede ser más o menos fluctuante, y esto dependerá de su mayor o menor flexibilidad para aprender y desaprender (McGill y Slocum, 1993; Lei et al., 1999). El conocimiento crece y, simultáneamente, queda desfasado al cambiar la realidad. La comprensión implica aprender nuevo conocimiento pero también eliminar conocimiento engañoso u obsoleto que puede dificultar la entrada de nuevas ideas (Hedberg, 1981) y crear rigideces que impidan la renovación de las capacidades organizativas (Leonard-Barton, 1992).

Se puede dar por sentado que las organizaciones buscan el ajuste o adaptación al entorno, lo que está en consonancia con la perspectiva reactiva propia del enfoque estratégico tradicional. Sin embargo, una organización orientada al aprendizaje debe adoptar una postura más proactiva (Slocum, McGill y le Lei, 1994) buscando crear su propio entorno e intentando relacionarse lo más posible con el, es decir, cambiarlo para que éste se ajuste a sus características y proporcione nuevas oportunidades de aprendizaje.

En este sentido, la integración de los GI juega un papel fundamental puesto que el proceso de integración con los GI, entre otras ventajas motiva la satisfacción de los mismos, y en definitiva una mejor relación con los GI. Esta situación es beneficiosa para relacionarse con el entorno; es decir, la integración de los GI favorece la existencia de unas circunstancias favorables para que la empresa tenga una buena relación con su entorno, lo que incrementará su capacidad de aprendizaje.

Las interacciones siempre ofrecen a las partes la oportunidad de aprender algo sobre las acciones que afectan a sí mismo, a la otra parte y a la relación. (Polonsky et al., 2002). La organización también incrementa su capacidad para aprender de la interacción con otras empresas y otras organizaciones (Fynes & Anti, 1998). Polonsky et al. (2002) habla de un ciclo de aprendizaje por parte de la organización consistente en: concepción de objetivos, acciones apropiadas, actuaciones, experiencia de beneficios de esas acciones y evaluación de los beneficios a fin

de concebir otros objetivos y acciones. La integración de los GI consiste básicamente en potenciar o mejorar esas interacciones y por tanto favorece el aprendizaje organizacional.

Señalan Post et al. (2002, pp. 199) que el proceso de aprendizaje incluyendo a los GI mejora en muchos elementos el proceso general de aprendizaje. Los cambios externos imponen diferentes grados de presión en la organización, y por lo tanto imponen diferentes grados de aprendizaje. La interacción de una organización con sus GI mejora un proceso de sensibilidad que incluye la generación de conocimiento interno y externo de la organización en una cuestión dada.

Cuando los GI se esfuerzan en conocer a sus GI, sus demandas y las relaciones de éstos con la empresa están incrementando su conocimiento del entorno e incluso conocimiento interno, según se trate de GI externos o internos. Pero, el conocimiento organizacional no es solo la suma de los conocimientos individuales, sino que es producto de un complejo conjunto de prácticas sociales de colaboración (Nahapiet y Ghoshal, 1998, pp. 246) dentro de los límites organizativos (Nonaka, 1994). Consecuentemente, si los miembros de una red pueden “cooperar en una comunidad social”, se estarán generando las oportunidades para un mayor nivel de aprendizaje (Dyer y Nobeoka, 2000, pp. 352). Esta “cooperación con la comunidad social” se hace patente en el proceso de integración de los GI. Además, en un proceso de aprendizaje donde las buenas relaciones con los GI son necesarias. Aquellas medidas que mejoren las relaciones con los GI indirectamente estarán mejorando las condiciones para un aprendizaje organizativo. Por tanto, la modificación para adaptarse a los GI también mejora las condiciones del entorno, esto es, las relaciones con los GI y esta situación favorece la capacidad de aprendizaje organizativo de las empresas. En definitiva, el repaso de la literatura nos aporta argumentos acerca de una relación positiva entre el proceso de integración de los GI en la empresa y el incremento de su capacidad de aprendizaje organizativo.

**HIPÓTESIS 2: La integración de los GI incrementa el nivel del aprendizaje organizativo de las empresas.**

## **2.2.- LA INTEGRACIÓN DE LOS GI COMO ACTIVO COMPLEMENTARIO.**

### **2.2.1.- LA INTEGRACIÓN Y LA INNOVACIÓN COMO ACTIVOS COMPLEMENTARIOS**

Las iniciativas innovadoras de los GI pueden contribuir en ocasiones al éxito en el mercado de las empresas (Post et al. 2002, pp. 113). De acuerdo con Weisenfeld (2003), se hace necesario tener en cuenta los intereses de las partes implicadas en un proceso de innovación para satisfacer esos intereses. La información acerca de esos intereses y la negociación entre quienes proponen las innovaciones (GI) y la empresa, son elementos imprescindibles para provocar esa satisfacción. Un mayor conocimiento puede provocar un mayor número de invenciones y en ocasiones innovaciones. Aunque muchas de estas invenciones pueden fracasar, bien en su consolidación como innovación o bien en su difusión, es importante desarrollar el mayor número posible de invenciones. En este sentido, la integración de los GI, y en concreto el conocimiento de los mismos y de sus demandas puede ayudar a incrementar el número y calidad de estas ideas.

Sharma (2003, pp. 2) explica como por ejemplo para las cuestiones ambientales, “*integrar las perspectivas de diversos GI, algunos de los cuales pueden ser adversarios de la organización, tiene el potencial de influir en el conocimiento de la organización y la innovación*”. Por un lado los directivos son más sensibles a las preocupaciones de sus GI, lo que condiciona a las estrategias y acciones de la organización (Dutton y Jackson,

1987; Jackson y Dutton, 1988; Sharma, 2000); y por otro, altera el conocimiento de la organización dirigiéndolo a productos, procesos y modelos más sostenibles y de acorde a los GI.

The Conference Board of Canada, (2002, pp. 1) señala que la responsabilidad social de las empresas, (y en especial, las relaciones con sus GI) junto con la innovación organizacional son 2 claves en los cambios de los negocios en el siglo XXI. Distintos defensores, de una relación positiva entre responsabilidad social e innovación organizacional puntualizan una serie de consideraciones de valor de negocio de ambas capacidades. (Kanter, 1999; Sabapathy<sup>51</sup>, 2000; Andriof, 2001; Kenmore, 2001; Weiser, 2001; Innovation through Partnership, 2004).

Otro argumento esta relacionado con los tipos de innovación (incremental y radical). Cooper (2000) enfatiza la importancia de los GI y la necesidad de analizar sus intereses e influencias en el desarrollo de nuevos productos de forma radical. En este sentido, la cooperación con los GI es importante ya que cambios radicales pueden provocar situaciones de rechazo que dificulten el proceso innovador o el efecto sobre el rendimiento del mismo. Por ejemplo, un cambio en el sistema de producción que afecte a los empleados de la empresa debe negociarse con los mismos, porque si el cambio es radical y los empleados rechazan su implantación, aún imponiéndose y llevándose a cabo, el efecto sobre el resultado de esa innovación será menos positivo, que si dicho cambio cuenta con la conformidad de los empleados.

La integración de los GI conlleva una cooperación interna y externa de la empresa, lo que beneficia el proceso de implantación de una innovación. Por lo que respecta a los acuerdos de cooperación, en algunos casos es necesario mantenerlos con las empresas competidoras, dada la magnitud de los proyectos y la necesidad de ayuda externa. En otros casos, estos acuerdos se firman con los potenciales usuarios, que son los que indican qué características debería presentar la tecnología para que sea rápida y adecuadamente comercializable.

Chesbrough (2004, pp. 23-24) señala la importancia de un nuevo paradigma entorno a la innovación. Diferencia entre “innovación cerrada<sup>52</sup>” e “innovación abierta”. Señala este autor, que el paradigma de la “innovación abierta” está emergiendo. Este paradigma asume que las empresas pueden y deben usar tanto las ideas externas como internas. La innovación abierta asume que las ideas internas también pueden ser llevadas al mercado a través de canales externos a la empresa para generar valor adicional. Admitir fuentes externas de tecnología en el proceso de innovación tecnológica no solo incrementa las fuentes de innovación, sino que incrementa la posibilidad de que la innovación tenga éxito en el mercado. Además estas fuentes externas incrementan la posibilidad de evaluar la capacidad de tecnologías en su fase inicial, y por tanto favorece el desarrollo de correcciones y modificaciones que puedan favorecer la comercialización de dichas innovaciones.

El papel de los GI en este proceso puede ser muy relevante y puede ayudar a la difusión y por tanto, comercialización de nuevas innovaciones. Por ejemplo, una aceptación positiva de los medios de comunicación sobre las características e innovaciones de nuevos productos puede incrementar su aceptación en el mercado.

Por otra parte, para el enfoque de capacidades dinámicas, la innovación y el progreso tecnológico son las principales fuentes de generación de rentas. De esta forma, la empresa que se adelante a los competidores invirtiendo de forma continua en innovación, para adaptar los procesos y rutinas a los cambios internos y externos, y para mejorar y ampliar su dotación inicial de recursos, estará fomentando su capacidad para

---

<sup>51</sup> Citado en Zadek (2001b): The civil corporation. The New Economy of Citizenship.

<sup>52</sup> El paradigma de la “innovación cerrada” hace referencia a que las empresas generan sus propias e ideas y entonces desarrollan mercados, distribución servicios, financiación, etc. y las soportan por si mismo. Este paradigma aconseja a las empresas ser muy independientes, porque no pueden estar seguras de la calidad, disponibilidad y capacidad de otras ideas.



desarrollar nuevas formas de crear valor y para implementar estrategias. Es decir, estará desarrollando capacidades de orden superior (Collis, 1994) o capacidades clave (Prahalad y Hamel, 1990) que le permitirán obtener rentas schumpeterianas. Kandampully y Duddy, (1999, pp. 51), argumentan que a las empresas se les requiere no solo mejorar, innovar productos y servicios, sino también anticiparse a las necesidades de los clientes. Subrayan que, a fin de mantener una relación a largo plazo con los clientes, las empresas necesitan demostrar su habilidad para pensar en los clientes, y concebir e implementar nuevas formas para servirles mejor y necesita la asistencia y participación de sus respectivos GI (empleados, proveedores y distribuidores). El desarrollo de un proceso de integración de los GI facilitará la adopción de procesos de conocimiento y cooperación que puedan ser necesarios y urgentes para el desarrollo o implantación de nuevas innovaciones. Los argumentos anteriores nos llevan a sugerir que las empresas innovadoras que integran a sus GI, consiguen diferentes sinergias de ambos procesos y por tanto son capaces de conseguir que ambas capacidades se comporten como activos complementarios en su efecto sobre el rendimiento empresarial.

**HIPÓTESIS 3: La integración de los GI y la innovación son activos complementarios para el logro de ventajas competitivas.**

### 2.2.2.- LA INTEGRACIÓN Y EL APRENDIZAJE COMO ACTIVOS COMPLEMENTARIOS

Si bien la adquisición de conocimiento requiere que los individuos se especialicen en áreas específicas de conocimiento, la aplicación del mismo a la producción de bienes y servicios, requiere la integración de distintas áreas de conocimiento especializado (Grant, 1996). Es por ello que el conocimiento individual debe ser intercambiado, transformado e integrado dentro de la organización para que pueda crear valor, y, por consiguiente, pueda contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles (Nonaka y Takeuchi, 1995). Es decir, se hace necesario un proceso de comunicación y transferencia de este conocimiento.

La integración de los GI favorece estos procesos de comunicación tanto con los GI externos como internos. Así por ejemplo, las empresas, que integran a sus empleados tendrán establecidos procedimientos para facilitar su participación y colaboración con la empresa. De esta forma, facilitan que la comunicación con los mismos sea lo más eficiente posible. El desarrollo de este tipo de procedimientos puede beneficiar también la transferencia del conocimiento y por tanto ayudar a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Nevis et al. (1995) diferencian entre adquisición (desarrollo o creación de habilidades, conocimientos y percepciones), participación (diseminación a otros de los que ha sido aprendido por cada uno) y utilización de conocimiento (integración de lo aprendido de forma que esté disponible y pueda ser generalizado a nuevas situaciones). Snell et al. (1996) ven el aprendizaje organizativo como un proceso de creación, transferencia e institucionalización del conocimiento que conduce a la adaptación organizativa. Lei et al. (1996), por su parte, hablan de recogida, proceso, almacenamiento y recuperación de información, implicando las dos últimas fases la existencia de una memoria organizativa. La dimensión de consulta y participación de los GI en la empresa facilitará este proceso de aprendizaje y en especial la participación o diseminación de conocimientos a otros.

En definitiva, se observa cierto parecido en el proceso de aprendizaje organizativo y el proceso de integración de los GI en la empresa, en realidad más que parecido, encontramos que ambos procesos tiene fases muy similares como por ejemplo la importancia del conocimiento. En ambos procesos la importancia de la proactividad de la empresa se presenta como factor muy importante. Además ambos procesos encuentran un factor importante de

éxito la relación con el entorno (interno y externo de la empresa), y en ambos procesos la participación y la comunicación son muy relevantes.

Por tanto, atendiendo a los costes de implantación de los procesos de aprendizaje e integración, podemos encontrarnos con empresas que realizan inversiones para mejorar bien el proceso de aprendizaje o bien el proceso de integración, y que por esta similitud en los procesos pueden obtener sinergias de determinadas inversiones que puedan beneficiar la eficiencia y eficacia de ambos procesos. Por ejemplo, una reunión para tratar un tema conflictivo con los GI puede tener consecuencias positivas para la empresa como la reducción de conflictos que se vean reflejados en su resultado. Pero además, también provoca que la empresa aprenda más sobre ese GI y le ayude a transformar su conocimiento sobre el mismo en ventajas sobre el resultado. La propia satisfacción del GI puede hacer que iniciativas de aprendizaje sean bien recibidas y por tanto aporten un mayor beneficio a la empresa. Por tanto sugerimos que la integración de los GI además de incrementar la propia capacidad de aprendizaje de las empresas, también tiene un efecto complementario sobre el logro de ventajas competitivas derivado de dicha capacidad.

**HIPÓTESIS 4: La integración de los GI y el aprendizaje organizativo son activos complementarios para el logro de ventajas competitivas.**

### **3.- MEDICIÓN Y MUESTRA.**

#### **3.1.- MEDICIÓN DE LAS VARIABLES:**

##### *Integración de los GI.*

Hemos medido la integración de los GI atendiendo de forma global a todos los GI. Otros autores como Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe y Rivera-Torres (2004) han encontrado evidencia empírica de que cuando un GI presiona a la empresa los directivos también perciben cierta presión del resto de GI.

Aunque no hemos encontrado trabajos que traten el proceso de integración de los GI como un conjunto de dimensiones (iguales o diferentes a las que proponemos), si que existe en la literatura un amplio repertorio de trabajos que intentan establecer unas guías de comportamiento en la relación GI-empresa. El repaso de estos trabajos nos va a ayudar a identificar indicadores relevantes para establecer ítems válidos de medición del proceso de integración de los GI. (Freeman, 1984; Altman y Petkus, 1994; Polonsky, 1995, 2002; Thompson, 1997; Greenley y Foxall, 1998; Scholes y Clutterbuck, 1998; Wheeler y Sillanpää, 1998; Clarkson Centre for Business Ethics, 1999; Delmas, 2001; Déniz Déniz, 2001; The Conference Board Of Canada, 2002; Elias, Cavana y Jackson, 2002; Green y Hunton-Clarke, 2003).

Del repaso a la literatura y tras la realización de un pretest para eliminar ítems que dieran problemas hemos identificado los siguientes como los principales ítems para medir el grado de integración de los GI.

<i>ITEMS PARA MEDIR EL GRADO DE INTEGRACIÓN DE LOS GI</i>
<i>La empresa se preocupa por tener información documentada de las relaciones anteriores con los grupos de interés</i>
<i>El conocimiento de todos los GI y sus demandas es muy importante para los directivos</i>
<i>La empresa se informa de la repercusión de situaciones o actuaciones de la empresa para los grupos de interés.</i>
<i>La empresa dedica poco tiempo y recursos a conocer las características de sus grupos de interés</i>
<i>Existe falta de información y documentación sobre las demandas de los grupos de interés.</i>
<i>La empresa tiene frecuentemente reuniones con los grupos de interés.</i>
<i>La empresa realiza consultas y pide información a todos los GI para la toma de decisiones.</i>

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

<i>La cooperación formal o informal de la empresa con los GI es intensa</i>
<i>Los GI participan en la toma de decisiones de la empresa</i>
<i>La empresa acostumbra a desarrollar nuevos contactos con todos los grupos de interés.</i>
<i>La empresa dedica tiempo y recursos a valorar y priorizar las demandas de los distintos grupos de interés</i>
<i>La empresa realiza un esfuerzo especial dirigido a preparar la información que aporta a los distintos grupos de interés.</i>
<i>Las discusiones y debates directivos acerca de las demandas de los GI son frecuentes en la empresa.</i>
<i>La empresa tiene disposición a cambiar su gestión para adaptarse a las demandas de los distintos grupos de interés.</i>
<i>La empresa compromete poco tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de todos los grupos de interés.</i>
<i>Las políticas y prioridades de la empresa se adaptan a las demandas de todos los grupos de interés.</i>

### Grado de Innovación en la empresa.

Christman (2000, pp. 672) señala la conveniencia de medir el nivel de innovación relacionando la innovación general de una empresa en relación a sus mayores competidores y la propensión de la empresa a actualizarse con nuevas tecnologías y equipos de producción. De acuerdo con esta idea, hemos tratado de incluir en los indicadores sobre innovación ítems dirigidos a valorar tanto las innovaciones de producto como de proceso. Se muestran los ítems utilizados en la tabla siguiente:

<i>ITEMS PARA MEDIR EL GRADO DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA</i>
<i>La empresa es pionera en la introducción de nuevas tecnologías.</i>
<i>La empresa desarrolla con medios propios innovaciones en productos y procesos en mayor número que los competidores.</i>
<i>Las inversiones en nuevo equipamiento y maquinaria en la empresa son mayores que las de los competidores.</i>
<i>La empresa es una de las más rápidas del sector introduciendo nuevos productos.</i>
<i>La empresa es una de las más rápidas del sector incorporando nuevos procesos.</i>
<i>Sus productos son técnicamente mejores que los de la competencia.</i>
<i>Sus procesos de fabricación son más eficientes que los de sus competidores.</i>

### Grado de Aprendizaje Organizativo.

De acuerdo con LLoria (2004), pese al creciente interés en la última década en el estudio del proceso de aprendizaje organizativo, son pocos los trabajos empíricos que tratan de desarrollar una escala de medida que permita valorar al mismo. Algunos de los trabajos más significativos los podemos encontrar en Goh y Richards (1997), Decarolis y Deeds (1999), Vekstein (1998), Jeréz-Gómez (2001), Bontis et al. (2002), Calantone et al. (2002), Montes et al. (2002), Tippins y Sohi (2003), Prieto (2003) y Martínez y Ruiz (2003). A continuación detallamos los ítems:

<i>ITEMS PARA MEDIR EL GRADO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO</i>
<i>Los empleados poseen conocimientos y habilidades específicos muy superiores a los empleados de las empresas competidoras</i>
<i>La empresa fomenta la comunicación entre sus empleados, con el objeto de que éstos compartan experiencias relacionadas con su trabajo.</i>
<i>En la empresa, el trabajo en equipo es la forma habitual de trabajar.</i>
<i>En la empresa se ofrecen oportunidades de promoción interna y desarrollo profesional para los principales puestos.</i>
<i>La empresa proporciona formación continua a sus empleados.</i>
<i>Existen programas formales de formación para enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo.</i>
<i>Las evaluaciones del rendimiento se basan en resultados cuantificables y objetivos.</i>
<i>Los supervisores delegan frecuentemente en los empleados la toma de muchas decisiones de forma autónoma.</i>
<i>Los supervisores solicitan a menudo la participación en las decisiones de los empleados.</i>

## CITIES IN COMPETITION

<i>Hay una descripción formal de los puestos de trabajo</i>
<i>El contenido de cada puesto de trabajo se adapta a las características de la persona que lo ocupa (en lugar de que la persona tenga que adaptarse al puesto de trabajo)</i>
<i>Una parte importante de la retribución de los empleados depende de los resultados obtenidos en su trabajo</i>
<i>Los empleados son recompensados por su especial contribución a los resultados de la empresa.</i>

### Resultado Empresarial:

La medición del resultado empresarial es una cuestión que se ha estudiado ampliamente. Las medidas tradicionalmente empleadas son el beneficio empresarial (económico o financiero). Es comúnmente aceptado que el rendimiento organizativo también incorpore medidas no financieras. Así lo hacen por ejemplo Bontis et al (2002), Prieto (2003) o González-Benito y González-Benito (2004). Algunos autores como Sharma y Vredenburg (1998) indican la importancia de considerar para la valoración del resultado las posibles mejoras en operaciones, en calidad, innovación, moral de los empleados, reputación, etc.. Cuando es posible los diferentes indicadores suelen ser valorados de forma cuantitativa; cuando no, lo hacen cualitativamente. También se han utilizado propuestas generales de medición del rendimiento como la de Camisón (1999) o relacionadas con la gestión de la calidad (Escrig, 2001 y Cruz, 2004).

No obstante, el rendimiento empresarial, ha sido repetidamente medido en base a percepciones o valoraciones de las propias empresas en la literatura empresarial, siendo incluso, en muchos casos, preferible este tipo de medidas (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Smith et al., 1989; Miller y Cardinal, 1994; o Camisón, 1999). Es por ello que hemos elegido, al igual que para el rendimiento ambiental sugerir a los encuestados diferentes criterios para valorar el resultado económico de la empresa o planta así como otras cuestiones como su posición competitiva, eficiencia operativa, etc. en relación a sus principales competidores.

Hemos incluido además del medidas del rendimiento financiero, otras medidas relativas el rendimiento operativo de la empresa. De acuerdo con Venkatraman y Ramanujaman (1986), Mann y Keohe (1994), (EFQM, 1999), Zhang (2000), Escrig (2001). Los principales indicadores utilizados para esta tarea se exponen a continuación:

<i>ITEMS PARA MEDIR EL RESULTADO ECONÓMICO (en relación con sus competidores)</i>
<i>Incremento de las ventas respecto a ejercicios anteriores</i>
<i>Rentabilidad de los activos (beneficio en relación con el tamaño del activo)</i>
<i>Rentabilidad por acción (beneficios en relación con los fondos propios)</i>
<i>Posición competitiva global de la planta</i>
<i>Los costes de fabricación de sus productos son mucho mayores que los de sus competidores</i>
<i>Ha reducido notoriamente los costes de fabricación de sus productos respecto a años anteriores</i>
<i>Sus productos son más fiables y duraderos que los de los competidores</i>
<i>La planta ha reducido notoriamente respecto a años anteriores el número de defectos y no conformidades de sus productos o procesos</i>
<i>Son capaces de entregar sus pedidos de productos más rápido que sus competidores</i>
<i>Cumplen las fechas de entrega de sus pedidos en un porcentaje mayor que los competidores</i>
<i>Son capaces de variar las características o el volumen de fabricación de sus productos manteniendo los costes y los niveles de calidad</i>
<i>Son capaces de adaptarse mejor que los competidores a cambios en su entorno (en aprovisionamiento, maquinaria, transporte...)</i>
<i>La gestión ambiental contribuye positivamente al resultado económico de la empresa</i>

### Variables de Control.

Para reducir la posibilidad de obtener resultados falseados, causados por la existencia de correlaciones entre los aspectos estudiados y las variables de interés, se han incluido cuatro variables de control en el análisis estadístico: tamaño, edad, actividad y central o planta de producción.

Sector de análisis y fuente de información.

El sector seleccionado es el correspondiente al epígrafe 32 de Duns&Bradstreet “PRODUCTOS DE PIEDRA, ARCILLA, VIDRIO Y HORMIGÓN”. Se ha enviado el cuestionario a las centrales y plantas de producción. La tabla siguiente muestra la población y encuestas recibidas.

	CENTRALES	PLANTAS	TOTAL
<b>ENCUESTAS RECIBIDAS</b>	<b>74</b>	<b>55</b>	<b>129</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>574</b>	<b>903</b>
<b>INDICE DE RESPUESTA</b>	<b>22,49%</b>	<b>9,58%</b>	<b>14,28%</b>

Hemos utilizado una encuesta sobre el sector dirigida a los directivos de las empresas, con ítems en una escala LIKERT de 1 a 7 para valorar las variables estudiadas. Diferentes autores han convenido en la utilidad de recoger la información de manos de los directivos tanto para los GI (Jones, 1995; Weaver, Treviño y Cochran, 1999), como para las capacidades y resultado organizativo de la empresa (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Smith et al., 1989; Miller y Cardinal, 1994; o Camisón, 1999).

**4.- ANÁLISIS EMPÍRICO:**

Para contrastar estas hipótesis hemos realizado varios análisis de regresión, tanto sobre el resultado empresarial como sobre las variables de innovación y aprendizaje. Hemos insertado las distintas variables por bloques, y hemos atendido al incremento en  $R^2$ , a la significatividad del cambio y los coeficientes estandarizados para identificar el cumplimiento o no de la hipótesis sugerida. En el caso de los Activos complementarios se han creado variables a partir de las variables iniciales. Para ello, hemos recalculado tanto las variables integración, innovación y aprendizaje centradas a la media y posteriormente hemos creado 2 variables como producto de la integración de los GI con cada una de las capacidades objeto de estudio. (INTEGRACIÓN + INNOVACIÓN e INTEGRACIÓN + APRENDIZAJE). El análisis corrobora las 4 hipótesis planteadas.

**5.- CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES.**

La conexión las relaciones con los GI y el resultado ha ocupado un lugar relevante en la literatura. En especial la visión instrumental (Berman et al., 1999; Ruf et al., 2001) y normativa (Donaldson y Preston, 1995; Post et al., 2002) señalan la importancia de orientar esta gestión de forma que aporten beneficio a la empresa. Este aspecto es muy importante incluso para el propio desarrollo de la teoría de los GI, porque la influencia en el rendimiento puede aportarle mayor repercusión en los próximos años.

En relación con el efecto sobre el resultado de las relaciones con los GI la literatura (Greenley y Foxall, 1998; Berman et al., 1999, etc.), se ha esforzado especialmente en demostrar este efecto de forma directa obviando su efecto sobre otros aspectos o capacidades de la empresa (bien de forma indirecta o de forma conjunta actuando

como activo complementarios con otras capacidades). La integración de los GI también se comporta como una capacidad que incrementa los niveles de innovación y aprendizaje de las organizaciones.

Además hemos encontrado que la integración de los GI actúa como activo complementario en el logro de ventajas competitivas y que su efecto de forma conjunta con las capacidades estudiadas tiene efectos significativos sobre el rendimiento empresarial.

Señalamos a continuación las principales limitaciones del estudio:

- ⇒ Centrado en un único sector.
- ⇒ Índice de respuesta no excesivamente alto.
- ⇒ El cuestionario ha sido rellenado en la mayoría de los casos por una sola persona, con lo que puede haberse producido cierto efecto de complacencia.
- ⇒ Carácter exploratorio de la escala de integración de los GI que no ha sido utilizada en otros estudios.
- ⇒ Carácter transversal que impide considerar un periodo temporal más extenso.
- ⇒ La novedad de la investigación impide contrastar resultados de estudios similares.

Respecto a las principales aportaciones del trabajo señalamos que el hecho de que la integración de los GI incrementa los niveles de innovación y aprendizaje en la empresa da mayor peso a la Teoría de los GI y se hace necesario incidir en la forma en que se producen estos efectos.

Asimismo, una vez encontrada una relación significativamente importante entre la integración de los GI y determinadas capacidades empresariales (innovación y aprendizaje) encontramos muy interesante el estudio de esta relación en otras capacidades empresariales que también puedan estar relacionadas, sobretodo, y en especial, aquellas que demuestren estar estrechamente más relacionadas con el rendimiento empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altman, J.A. Y Petkus, J.R. (1994): "Toward A Stakeholder-Based Policy Process: An Application Of The Social Marketing Perspective To Environmental Policy Development". *Policy Sciences*, vol. 27, pp. 37-51.
- Anderson, E., y Weitz, B. (1989): "Determinants of continuity in convencional industrial channel dyads. *Marketing Science*, vol. 8, pp. 310-323.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1984): "A model of the distributor´s perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño. pp. 62-74
- Andriof, J., And M. Mcintosh (Eds) (2001): "Perspectives on Corporate Citizenship". Sheffield, UL: Greanleaf.
- Aragón Correa, J.A. (1998): "Strategic Proactivity And Firm Approach To The Natural Environment"; *Acad. Management Journal*, vol 41, nº 5, Pág.556-567.
- Bechtel, G.G., Abeele, P.V. Y Marie, A. (1993): "The Sociotropic Aspect Of Consumer Confidence". *J. Of Economic Psychology*, vol 14, nº 4, pp.615-633.
- Berman, S.L.; Wicks, A.C.; Kotha, S. y Jones, T.M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42 nº 5: pp. 488-506.
- Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of Management Studies*, vol.39, nº 4, pp. 437-469.
- Brown, J.S. y Duguid (1991): "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation.". *Organization Science*, vol. 2, pp. 40-57.
- Buehler, V.M. Y Shetty, Y.K. (1976): "Managerial Response to Social Responsibility Theory". *Academy of Management Review*, vol.1, pp.66-78.
- Calantone, R.J.; Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation and firm performance". *Industrial Marketing Management*, vol. 31, nº 6, pp.515-524.

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Camisón, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-1996". *Revista de Contabilidad y Tributación*, vol 199, pp.201-264.
- Chesbrough, H. (2004): "Managing open innovation". *Research technology management*, vol 47, nº1, pp.23-26.
- Christman (2000): "Effects Of Best Practices Of Environmental Management On Cost Advantage: The Role Of Complementary Assets". *Academy Of Management Journal*, vol 43, nº 4, pp.663-680.
- Clarkson Centre For Business Ethics (1999): "Principles of Stakeholder Management". University of Toronto.
- Collis, D.J. (1994): "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- Conference Board Of Canada (2002): "Linking Social Accountability Management And Organizational Innovation: A New Approach To Value Creation".
- Cooper, L.G. (2000): "Strategic marketing planning for radically new products". *Journal of Marketing*, vol. 64, pp.1-16.
- Cruz, S. (2004): "Influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales". *Estudios financieros*, vol. 253, pp.167-250.
- Cumming, J.F. (2001): "Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: A cross-sectoral analysis of UK and transnational experience". *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, nº 1, pp. 45-52.
- De Carolis, D.M. y Deeds, D.L. (1999): "The impact of stock and flows of Organizational Knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 10, pp.953-968.
- Delmas, M. (2001): "Stakeholders And Competitive Advantage: The Case Of ISO 14001". *Production And Operations Management*, vol. 10, nº3, pp.343-358.
- Demerest, M. (1997): "Understanding knowledge management". *Journal of Long Range Planning*, vol.30, nº3, pp. 374-384.
- Déniz-Déniz, M. (2001): "La Respuesta Social De Las Empresas Internacionales Del Sector De La Automoción". *Congreso Asociación De Historia Económica*. Zaragoza.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review Of Some Literatures", *Organization Studies*, vol.14, nº 3, pp.375-394.
- Donaldson, T. Y Preston, L.E. (1995): "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications". *Academy Of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 65-91.
- Duns & Bradstreet España, S.A. (2002): "Duns 50.000 Principales Empresas Españolas".
- Dutton, J.E. Y Jackson, S.E. (1987): "Categorizing Strategic Issues: Links To Organizational Action". *Academy Of Management Review*, vol. 12, pp.76-90.
- Elias, A.A.; Cavana, R.Y. Y Jackson, L.S. (2000): "Linking Stakeholder Literature And System Dynamics: Opportunities For Research", *Proceedings Of The International Conference On Systems Thinking In Management*, Geelong, Australia. pp.174.179.
- Epstein, M. Y Roy, M.J. (1998): "Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective". *Europ. Manag. J.*, vol.16, nº 3, pp.284-296.
- Escrig, A.B. (2001): "Efectos de la Dirección de la calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas". Tesis doctoral no publicada. Castellón: Universitat Jaime I.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999): "Modelo EFQM de excelencia".
- Frank, R. (1988): "Passions Within Reason". New York: W.W. Norton.
- Freeman, R.E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach"; Pitman, Boston.
- Fynes, B., Y Antti, A. (1998). "Organizational Learning And Lean Supply Relationships: Apple Ireland", *Supply Chain Management*, vol. 3, nº 2, pp.96-107.
- Ghobadian, A. Viney, H. Liu, J. James, P. (1998): "Extending Linear Approaches To Mapping Corporate Environmental Behavior". *Business Strategy And The Environment*, vol.7, nº 1, pp.13-23.
- Goh, S. Y Richards, G. (1997): "Benchmarking The Learning Capacity Of Organizations", *European Management Journal*, vol. 15, nº 5, pp.575-583.
- González-Benito, J. Y González-Benito, O. (2004): "Environmental Proactivity And Business Performance: An Empirical Analysis". Gronen Research Workshop. Granada 2004.
- Goodstein, J.D. (1994): "Institutional Pressures And Strategic Responsiveness: Employer Involvement In Work-Family Issues". *Academy Of Management Journal*, vol.37, nº2, pp.350-382
- Grant, R.M. (1996): "Prospering In Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability As Knowledge Integration", *Organization Science*, vol.7, nº 4, pp.375-387.
- Green, A.O. Y Hunton-Clarke, L. (2003); "A Typology Of Stakeholder Participation For Company Environmental Decision-Making". *Business Strategy And The Environment*, vol.12, pp.292-299.
- Greenley, G.E. Y Foxall, G.R. (1998): "External Moderation Of Associations Among Stakeholder Orientations And Company Performance". *Research In Marketing*. vol.15, pp.51-69.
- Hagg, I. Y Johanson, J. (1983): "Firms In Networks: A New View Of Competitive Power". Stockholm: Business And Social Research Institute.
- Hedberg, B. (1981): "How Organizations Learn And Unlearn?". In P.C. Nystrom Y W.H. Starbuck (Eds): *Handbook Of Organizational Design*, London: Oxford University Press, pp.8-27.
- Helund, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 73-90

- Henriques, I. Sadorsky, P. (1999): "The Relationship Between Environmental Commitment And Managerial Perceptions Of Stakeholder Importance". *Academy Of Management Journal*, vol.42, nº 1, pp.87-99.
- Henriques, I. Y Sadorsky, P. (1996): "The Determinants Of An Environmental Responsive Firm: An Empirical Approach". *Journal Of Environmental Economics And Management*, vol.30, nº 3, pp.381-395.
- Iannuzzi, AI (2000): "Stakeholder trust. How Do I Get it?". *Environmental Quality Mangement*, Autumn 2000, pp. 69-73.
- INNOVATION THROUGH PARTNERSHIP, (2004) EUROPEAN MULTISTAKHOLDER FORUM OF CSR. [Http://www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- Jackson, S.E. Y Dutton, J.E. (1988): "Discerning Threats And Opportunities". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 370-387.
- Jensen, M.C. (2001): "Value Maximisation, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function". *Europ. Financial Manag.*, vol. 7, nº3, pp.297-317.
- Jerez-Gómez, P. (2001): "La Gestión De Recursos Humanos Y El Aprendizaje Organizativo: Incidencias E Implicaciones". T. Doct.. Universidad De Almería.
- Jones, A.M. Y Hendry, C. (1994): "The Learning Organization: Adult Learning And Organizational Transformation". *British Journal Of Management*, vol. 5, nº2, pp.153-162.
- Jones, T.M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics". *Academy Of Management Review*, vol. 20, nº 2, pp. 404-437.
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 206-214.
- Kale, P., Singh, H. Y Perlmutter, H. (2000): "Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances : Building Relational Capital". *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol.21, pp.217-237.
- Kandampully, J. Y Duddy, R. (1999): "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation And Relationships", *Manag. Decision*, vol. 37, nº1, pp.51-56.
- Kanter, R.M. (1999): "From Spare Change To Real Change: The Social Sector As A Beta Site For Business Innovation". *Harvard Business Review*. May-June.
- Kenmore, R (2001): "Human Networks, Social Capital and Innovation". Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation.
- Lawson, B., & Samson, D.(2001): "Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach". Presented At Decision Sciences Institute Annual. Conference, San Francisco,
- Lei Berry, Peter., Ketelsbergers, D, Schrader, B Y Kennerley, M. (1999): "Building The Single Market With Information Technology-Lessons From A Transitional IT Implementation". *Industrial Management+Data Systems*, vol. 100, nº1, pp.36.
- Lentz, A. Y Tschigiri, H. (1963): "The Ethical Content Of Annual Reports". *Journal Of Business*, vol.6, pp.387-393.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, vol. 13, Summer Special Issue, pp.111-125.
- Lloria, M.B. (2004): "Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas". Tesis doctoral no publicada. Universitat de Valencia.
- Manfred, M. Y Locander, W.B. (1994): "An Empirical Analysis Of Influence Behaviour Among New Product Managers". *Journal Of Business Research*. vol.30, nº 2, pp.161-174.
- Mann, r. y Kehoe, D. A. (1994): "An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance". *The International journal of Quality& Reliability Management*, vol.11, nº 4, pp. 29-45.
- Martinez, I. y Ruiz, J. (2003): "Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones". Comunicación presentada en el XIII Congreso Nacional de ACEDE, Salamanca.
- Maute, Manfred F. y Locander, W.B. (1994): "Innovation as a socio-political process: An empirical analysis of influence behaviour among new product managers". *Journal of Business Research*, vol. 30, nº. 2, pp.161-175.
- McAdam, R. (2000): "Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study". *Knowledge and Process Management*, vol. 7, nº 4, pp. 233.
- Mcgill, M.E. Y Slocum, J.W. (1993): "Unlearning The Organization". *Organizational Dynamics*, vol.22, Autumn, pp.67-79.
- Mcintosh, , R.I. , Culley, S.L., , A R Mileham, G W Owen Changeover Improvement: "A Maintenance Perspective". *International Journal Of Production Economics*, vol. 73, nº. 2, pp. 153.
- Miles, R.H. (1987): "Managing The Corporate Social Environment: A Grounded Theory". Prentice Hall, New Jersey.
- Miller, C.C. Y Cardinal, L.B. (1994): "Strategic Planning And Firm Performance: A Synthesis Of More Than Two Decades Of Research". *Academy Of Management Journal*, vol.37, pp.1649-1665.
- Montes, J.M.; Pérez, S. y Vázquez, C.J. (2002): "Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: Efectos sobre la competitividad". Comunicación presentada en el XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca, Septiembre.
- Murillo-Luna, J.L.; Garcés-Ayerbe, C. Y Rivera-Torres, P. (2004): "Stakeholder Pressure And A Proactive Environmental Strategy: An Empirical Análisis". Gronen Research Workshop. Granada 2004.
- Nahapiet, J. Y Ghoshal, S. (1988): "Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage". *Ac. Of Management Review*, vol.23, pp.242-266.
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. Y Gould, J.M. (1995): "Understanding Organizations As Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, vol. 5, nº 1, pp. 14-37.



## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1995): "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation", New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive Advantage Through People". Boston: Harvard B.S. Press.
- Pfeffer, J. Y Salancik (1978): "The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective". Harper & Row, New York.
- Polonsky, M.J. (1995): "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy". Journal Of Business & Industrial Marketing. Vol. 10, N° 3, pp. 29-46.
- Polonsky, M.J.; Schuppisser, S.W.; Beldona, S. (2002): "A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships". Journal of Market-Focused Management, vol. 5, pp. 109-126
- Post, James E., Preston, Lee E. y Sachs, Sybille (2002): "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth". Stanford University Press. Stanford, California.
- Prahalad, C.K. Y Hammel, G.-(1990):" The Core Competence Of The Corporation". Harvard Business Review, vol. 68, n° 3, pp.79-91.
- Prieto, I.M. (2003): "Una valoración de la Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Propuesta de un Modelo integrador". Tesis doctoral no publicada. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Quinn, D., Y Jones, T.M. (1995): "An Agent Morality View Of Business Policy". Academy Of Management Review, vol.20, pp.22-42.
- Schill, R.L.; Bertodo, R.G., Y Mearthur, D.N.(1994): "Achieving Success In Technology Alliances: The Rover-Honda Strategic Collaboration". R&D Management, vol.24, n°3.
- Scholes, E. Y Clutterbuck, D. (1998): "Communication With Stakeholders: An Integrated Approach". International Journal Of Strategic Management: Long Range Planing, vol. 31, n°2, pp. 227-238.
- Schumpeter, E.B. (1942): "Capitalismo, Socialismo Y Democracia". Aguilar, Madrid.
- Sharma, S. (2000): "Managerial Interpretations And Organizational Context As Predictors Of Corporate Choice Of Environmental Strategy". Academy Of Management Journal, vol.43, n°4, pp.681-697.
- Sharma, S. (2003): "Research In Corporate Sustainability: What Really Matters?". en "Research in corporate sustainability: the evolving theory and practice of organizations in the natural environment". pp. 1-29. Edwward Elgar Publishing Limited. Massachusetts.
- Sharma, S. (2004): "Through the lens of managerial interpretations: Stakeholder Engagement, Organizational Knowledge and innovation". Gronen Research Workshop. Granada 2004.
- Sharma, S. Y Vredenburg, H. (1998): "Proactive Environmental Strategy And The Development Of Competitively Valuable Organizational Capabilities". Strategic Management Journal, vol.19, n°8, pp.729-753.
- Shield, A.(1989): "Strategic Alliances In Technical Industries". SRI Presentation, London.
- Slocum, J.W., McGill, M. Y Lei, D.T. (1994): "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", Organizational Dynamics, vol.23, n°2, pp.33-48.
- Smith, K.G. ; Guthrie, J.P. y chen, M.J. (1989): "Strategy, size and performance". Organization Studies, vol.10, n°1, pp.63-81.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. Y Wright, P.M. (1996): "Establishing A Framework For Research In Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory And Organizational Learning". Research In Personnel And Human Resources Management, vol.14, pp.61-90.
- Teece, D. (1986): "Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing, And Public Policy". Research Policy, vol. 15, pp.295-305.
- Thompson, J.L. (1997): "Strategic Management: Awareness And Change". London International Thomson Business Press.
- Tippins, J.J. y Sohi, S.S. (2003): "IT competency and firm performance: Is organizational Learning a missing link?". Strategic Management Journal, vol.24, n° 8, pp.745-761.
- Tsai, W. (2000): "Social Capital, Strategic Relatedness And The Formation Of Interorganizational Linkages". Str. Management Journal, vol.21, pp.925-939.
- Tsang, E.W.K. (1997): "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research". Human Relations, vol.50, n°1, pp.73-89.
- Ulrich, D. Jick, T. Y Vonglinow, M.A. (1993): "High-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability". Org. Dynamics, vol. 22, n°2, pp.52-66.
- Utterback, J.M.(1971): "The Process Of Technological Innovation Within The Firm". Academy Of Management Journal, March.
- Vekstein, D. (1998): "Managing knowledge and corporate performance: an empirical analysis of the World Automobile Industry". Omega, vol.2, n°5, pp.551-568.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, v. (1986): "Measurement of Business performance in strategy research: A comparison of approaches". Academy of Management Review, vol. 11, n°4, pp.801-814.
- Verschoor, Curtis C. (1998): "A Study Of The Link Between A Corporation's Financial Performance And Its Commitment To Ethics". Journal Of Business Ethics, vol.17, pp. 1509-1516.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. Y Cochran, P.L. (1999): "Integrated And Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, And Corporate Ethics Practices". Academy Of Management Journal, vol. 42, n° 5, pp.539-552.
- Weisenfeld, U. ( 2003): "Engagement In Innovation Management: Perceptions And Interest In The GM Debate". Creativity & Innovation Management, vol.12, n° 4, pp.211-221.
- Weiser, J. (2001): "Plus a Change In Zadek, S, Hojensgard, N Y Raynard,P (2001) Perspectives On The New Economy Of Corporate Citizenship". The Copenhagen Centre .

## CITIES IN COMPETITION

- Wheeler, David, And Maria Sillanpää (1997): “The Stakeholder Corporation: The Body Shop Blueprint For Maximizing Stakeholder Value”. London: Pitman.
- Zack, M.H. (1999): “Developing A Knowledge Strategy”, California Management Review, vol.41, n°3, pp.125-145.
- Zadek (2001b): “The civil corporation. The New Economy of Citizenship”. Earthscan Publications Ltd, Londres.
- Zadek, S (2001): “Partnership Alchemy: Engagement, Innovation And Governance”. Journal Of Corporate Citizenship.
- Zahra, S. ; Nielsen, A. (2002): “Sources of capabilities, integration and technology commercialization”. Strategic Management Journal, vol.23, n° 5, pp.377-398.
- Zhang, Z. (2000): “Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance”. Total Quality Management, vol.11, n°1, pp.129-138.