

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
MÁSTER EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA
PERFIL INVESTIGADOR**

**INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD: REVISIÓN
SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA RELACIONADA**

ANDREA MARIBEL GUERRERO MORA

TUTOR: JOSÉ ANTONIO PLAZA ÚBEDA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

SEPTIEMBRE, 2018
ALMERÍA-ESPAÑA

ÍNDICE

I. TEMA	1
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA RELACIONADA	
II. RESUMEN	1
III. ABSTRACT	2
IV. INTRODUCCIÓN	3
i. Justificación y relevancia	3
ii. Objetivo de la investigación	5
iii. Estructura del trabajo	5
iv. Metodología de revisión utilizada	6
CAPITULO 1	8
MANAGERIAL INNOVATION	
1.1. Managerial Innovation	8
1.2.1. Perspectivas	10
1.2.2. Proceso de implementación	12
1.2.3. Herramientas de medición (measurement framework).	15
1.2.4. Consecuencias sobre la empresa	17
CAPITULO 2	19
SOSTENIBILIDAD	
2.1. Perspectivas y modelos	19
2.2. Factores de influencia	20
2.3. Sostenibilidad y estrategias empresariales	22
2.4. Consecuencias sobre la empresa	25
2.5. Estrategia medioambiental	28
CAPITULO 3	31
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD: PUNTOS DE CONFLUENCIA EN LA LITERATURA Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN AFINES/RELACIONADAS	
3.1. Principales trabajos sobre ambos temas	31
3.2. Temas conjuntos investigados sobre ambas materias	34
3.3. Propuesta de hipótesis que relacionan ambas temáticas	39
3.4. Tentativa de modelo de investigación futuro	42
V. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	44
LISTA DE REFERENCIAS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de innovación de la gestión administrativa	10
Tabla 2 Búsquedas de temas principales	31
Tabla 3 Búsquedas realizadas en conjunto	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Managerial Innovation	9
Gráfico 2 Tres dimensiones de la sostenibilidad	21
Gráfico 3 Número de publicaciones sobre “Organizational Innovation” en Web of Science	32
Gráfico 4 Categorías de conocimiento sobre la investigación en “Organizational Innovation”	32
Gráfico 5 Número de publicaciones sobre “Sustainability Performance” en Web of Science	33
Gráfico 6 Categorías de conocimiento sobre la investigación en “Sustainability Performance”	34
Gráfico 7 Modelo básico de investigación propuesto	42
Gráfico 8 Modelo exploratorio de relación de las variables relacionadas con innovación en la gestión y sostenibilidad	47

I. TEMA

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA RELACIONADA

II. RESUMEN

La innovación en la gestión y la sostenibilidad son temas de actualidad que se encuentran en constante evolución y dependen del entorno en el que se desarrolla la empresa. Este trabajo tiene como finalidad encontrar posibles relaciones entre ambas temáticas que permitan el desarrollo de otros temas de investigación futuros. Para lo cual se ha realizado una revisión sistemática de la literatura basada en plataforma de búsqueda *Web of Science*, mediante la cual se comprobó que la innovación en la gestión y la sostenibilidad en su conjunto son temas de investigación en creciente desarrollo, relativamente poco explorados y que van acorde a una tendencia actual de investigación.

Palabras Clave: Innovación en la gestión, innovación organizacional, sostenibilidad, prácticas ambientales, estrategia ambiental.

III. ABSTRACT

Managerial Innovation and sustainability are subjects that are constantly evolving and depend on the constant changes of the environment. This investigation has the purpose to find possible relationships between both subjects that will allow the development of future research topics. To accomplish this objective, a systematic review of literature was carried out using the research platform Web of Science. The review showed that: managerial innovation and sustainability, as a whole, are subjects in growing development, relatively unexplored and in line with current research trends.

Keywords: Managerial Innovation, organizational innovation, sustainability, environmental practices, environmental strategy.

IV. INTRODUCCIÓN

i. Justificación y relevancia

La innovación se presenta como una herramienta empresarial que permite a las compañías adaptarse al entorno, mantener la satisfacción del cliente, reducir costes y mejorar su competitividad al largo plazo (Andreasen, Coriat, Hertog, & Kaplinsky, 1995; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Hammer & Champy, 1993; Howells John, 2005; OECD, 2005; Porter, 1985). Según el Manual de Oslo de OCDE (2005) las empresas deciden innovar por cuatro razones 1) para mejorar su situación actual a través reducción de costes, aumentar márgenes y proporcionar estabilidad a los empleados, 2) expandir horizontes intentando reposicionar las perspectivas de la empresa y ganar ventajas competitivas, 3) reforzar el cumplimiento de leyes y cumpliendo con responsabilidad social y ambiental, 4) reforzar el perfil de la empresa buscando inversión y alianzas potenciales con nuevos socios.

La innovación es una herramienta de diferenciación y creación de ventajas competitivas que tiene varias facetas que se centran en la generación, desarrollo e implementación de una idea o comportamiento (Damanpour, 1996). En el proceso de innovación, las ideas se transforman en: nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos tecnológicos, nuevas estructuras organizacionales o nuevos enfoques de gestión empresarial (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour & Evan, 1984).

Estos nuevos enfoques de gestión y estructuras organizacionales constituyen parte de la innovación en la gestión, tema relativamente inexplorado por los investigadores (Azar & Ciabusch, 2017) dada su compleja medición empírica. La innovación en la gestión busca mantener, mejorar o efectivizar las prácticas empresariales, y tiene un efecto en el rendimiento organizacional, la productividad y el empleo (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Edquist, Hommen, & McKelvey, 2001). Este tipo de innovación también detecta, aprovecha y reconfigura prácticas empresariales impulsando el desarrollo de capacidades dinámicas (Gebauer, 2011). Disciplina a la empresa y cuestiona su sistema de gestión actual (Hamel, 2006).

Por otro lado, la sostenibilidad se presenta como una alternativa a las empresas para crear ventajas competitivas y cumplir con las expectativas de los *stakeholders*, pero al mismo tiempo busca salvaguardar los recursos naturales futuros (Deloitte & Touche, 1992). La sostenibilidad busca cubrir las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras mediante la protección del ecosistema y su capacidad de sustentar la vida (Griggs et al., 2013)

La sostenibilidad a través de los años ha ido tomando fuerza y ha ido más allá de ser un tema ambiental a ser un tema integrador que debe ser tratado de manera holística ya que afecta a la economía, la sociedad y el medio ambiente. La sostenibilidad se considera hoy en día una herramienta estratégica de gestión y comunicación corporativa (Büyüközkan & Karabulut, 2018).

La presión social y política juega un papel importante en el desarrollo y la implementación de prácticas sostenibles en la empresa. Las organizaciones están cada vez más conscientes del impacto que causan sus actividades e intentan ser cada vez más socialmente responsables, incrementando sus inversiones para solucionar problemas medioambientales (Díaz-García, González-Moreno, & Sáez-Martínez, 2015; Vargas-Vargas, Meseguer-Santamaría, Mondéjar-Jiménez, & Mondéjar-Jiménez, 2010).

La incorporación de la sostenibilidad en las empresas forma parte de las decisiones estratégicas de los administradores, su implementación requiere estructuras y procesos de aprendizaje de todos los miembros de la empresa (Epstein & Roy, 2001; Stead & Stead, 2000). Estas prácticas deben implantarse a todos los niveles (normativo, estratégico y operacional). La sostenibilidad constituye un compromiso de la empresa hacia su misión, visión, políticas, estructura y cultura organizacional (Bleicher, 1996).

La innovación en la gestión y la sostenibilidad buscan crear ventajas competitivas y se encuentran estrechamente ligadas por diferentes variables que las relacionan entre sí; en esta revisión de la literatura identificamos algunas características que influyen en su relación.

Ambas temáticas estudiadas en esta revisión de la literatura son poco exploradas en su conjunto, ya que no se encontró gran cantidad de coincidencias en su búsqueda; tanto la innovación en la gestión y la sostenibilidad son temas de actualidad por que se encuentran en constante evolución y dependen del entorno en el que se desarrolla la empresa, además son relevantes para el estudio futuro pues la investigación de las dos temáticas muestran una tendencia creciente de interés académico en los últimos años.

ii. Objetivo de la investigación

Este trabajo de fin de master tiene como propósito:

- Realizar una revisión sistemática sobre la innovación en la gestión y la sostenibilidad, con el fin de encontrar posibles relaciones entre ambas temáticas que permitan el desarrollo de otros temas de investigación futuros.
- Conocer las perspectivas, el proceso de implementación, herramientas de medición y las consecuencias de implementar la innovación en la gestión dentro de las empresas.
- Comprender las perspectivas, modelos, factores de influencia, estrategias, y consecuencias de la sostenibilidad en la empresa.
- Identificar puntos de confluencia y líneas de investigación afines en la literatura sobre innovación en la gestión y sostenibilidad.

iii. Estructura del trabajo

El presente trabajo fin de master consta de tres capítulos en los cuales se realiza una revisión sistemática de la literatura sobre la innovación en la gestión y la sostenibilidad.

El primer apartado se centra en la innovación en la gestión, se describe las definiciones dadas por diferentes autores, también se conceptualizan nociones afines que se encuentran en la literatura, para después inferir un concepto central sobre la

innovación en la gestión. Posteriormente se discute este tema desde diferentes perspectivas: institucional, cultural, racional y de la moda. En este capítulo también se aborda el proceso de implementación de este tipo de innovación y se detallan varias características que llevan a su ejecución. En el punto tres de este capítulo se analizan las herramientas de medición de la innovación en la gestión, se trata su problemática y las posibles soluciones plantadas por varios investigadores. Por último, se describen las consecuencias que tiene la innovación en la gestión sobre la empresa.

El segundo capítulo trata sobre la sostenibilidad, se describen sus perspectivas, modelos y la evolución de su definición. En segundo lugar, se trata los tres factores que influyen la sostenibilidad desde una perspectiva histórica, para después describir las estrategias empresariales que se toman sobre la sostenibilidad y su influencia en la empresa. En el epígrafe cuatro detallamos las consecuencias y los enfoques que tiene la implantación de prácticas sostenibles en las compañías, así como los diversos resultados que arrojan algunos estudios empíricos sobre el tema. Por último, en este capítulo abordamos la estrategia medioambiental y sus aplicaciones en la empresa.

En el tercer capítulo se hace una descripción de las búsquedas realizadas para poder definir los temas anteriores. Primero se describen de manera individual para luego centrarse en los temas conjuntos sobre ambas temáticas. Después, a partir de la revisión de literatura realizada se propone hipótesis y se plantea un modelo tentativo de investigación futuro. Finalmente, se presentan las conclusiones e implicaciones del trabajo de investigación y se tratan futuras líneas de investigación.

iv. Metodología de revisión utilizada

Este trabajo fin de máster es una revisión sistemática cualitativa de la literatura para el que se utilizó la plataforma *Web of Science* para la búsqueda de artículos científicos. Se seleccionó este buscador por trabajar con la herramienta JCR (*Journal Citation Reports*) que permite obtener datos estadísticos sobre el factor de impacto de los artículos y por tanto nos permite conocer los artículos relativamente importantes de cada una de sus categorías temáticas.

Dentro de las colecciones de *Web of Science* la búsqueda se realizó dentro del *Social Sciences Citation Index (SSCI)* que posee artículos desde el año 1956. Ninguna de estas búsquedas fue limitada en tiempo así que se obtuvieron artículos de todos los años. Las palabras clave utilizadas fueron para el tema 1: *Organizational innovation, Managerial innovation, Management innovation, Administrative innovation*; y para el tema 2: *Sustainability, Sustainability performance, Sustainability strategy*.

Cada una de estas búsquedas fue filtrada por categoría temática, siendo utilizadas todas aquellas relacionadas con las ciencias empresariales y medioambientales. Al objeto de mejorar el estado de la cuestión se revisaron los resúmenes de los trabajos más relevantes de ambas temáticas. Además, es importante recalcar que se amplió la búsqueda de artículos mediante la identificación de trabajos citados en las diferentes investigaciones revisadas.

Las revistas científicas más trascendentes en temas de innovación en la gestión y sostenibilidad que podemos encontrar en JCR son: *Journal of Cleaner Production, Business Strategy and Environment, Technology Analysis Strategic Management, Industrial Marketing Management, Journal of Business Research, Journal of Business Venturing, Academy of Management Review*, entre otras.

CAPITULO 1 MANAGERIAL INNOVATION

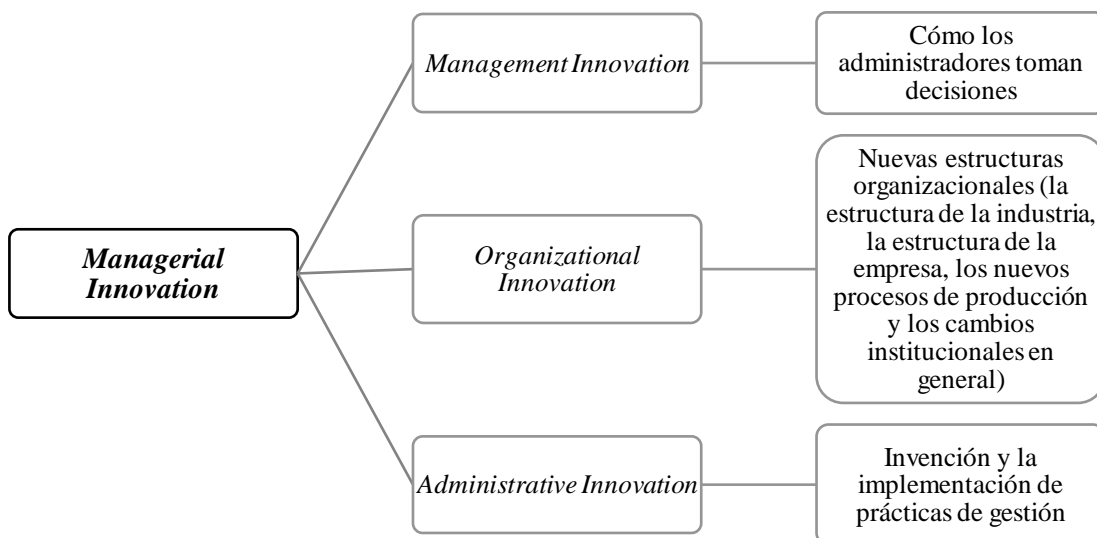
1.1. Managerial Innovation

La innovación de la gestión administrativa (*managerial innovation*) en una empresa constituye un punto clave en el crecimiento de la empresa y es considerada una herramienta de diferenciación que crea ventajas competitivas. Según autores como Azar & Ciabuschi (2017) la innovación en el campo administrativo es un tema relativamente inexplorado ya que cuando se habla de innovación, esta se centra generalmente en la innovación tecnológica, dejando a un lado a la gestión que conlleva su implementación. Para Damanpour, Walker, & Avellaneda (2009) la innovación empresarial es de varios tipos y cada una tiene atributos, características y efectos específicos que son divergentes, pero se complementan entre sí, razón por la cual, se debe poner en práctica diferentes tipos de innovación para mejorar el desempeño empresarial.

En la literatura, la innovación de la gestión administrativa (*management innovation*) se encuentra también bajo otros términos como son: innovación organizacional (*organizational innovation*) e innovación administrativa (*administrative innovation*). Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) definen específicamente a la **innovación de gestión administrativa** (*management innovation*) como “la invención y la implementación de prácticas administrativas, procesos, estructuras o técnicas que sean nuevas al estado del arte y tengan intenciones de cumplir con metas organizacionales a largo plazo”. Por otra parte, para Damanpour & Evan (1984) la **innovación administrativa** (*administrative innovation*) “es un tipo de innovación que ocurre en el sistema social de una organización bajo la implementación de nuevas reglas, roles, procedimientos y estructuras”. Sanidas (2005), por su parte define a la **innovación organizativa** (*organizational innovation*) como “la parte tecnológicamente intangible de la innovación como son: el *know-how* no patentado de las empresas, los derechos de propiedad, gestión y organización, además de los nuevos modelos organizacionales de las empresas donde se encuentran: la estructura de la industria, la estructura de la empresa, los nuevos procesos de producción y los cambios institucionales en general”.

Sin embargo, Damanpour & Aravind (2012) sostienen que estos términos se complementan entre sí y definen a su conjunto como **innovación en la gestión** (*managerial innovation*). La innovación en la gestión se refiere a “los nuevos enfoques del conocimiento para realizar trabajos de gestión administrativa y los nuevos procesos que producen cambios en la estrategia, estructura, administración, procedimientos y sistemas de una organización. Su promulgación impulsa o permite el cambio organizacional, facilitando la renovación de las organizaciones, su adaptación y efectividad”. El siguiente gráfico resume los conceptos mencionados anteriormente de los trabajos de Damanpour & Aravind 2012.

Gráfico 1
Managerial Innovation



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 1 se observa varias definiciones de innovación de la gestión administrativa (*Management Innovation*), en las que podemos apreciar que todas mencionan que innovar es un realizar un cambio e implementar nuevas prácticas; así mismo tres de las cuatro definiciones hacen referencia a que este cambio afectará a la empresa ya sea en alcanzar sus metas, en el proceso de toma de decisiones o en la gestión de sus actividades. En este contexto, se puede argumentar que las empresas que innovan en la gestión administrativa realizan un cambio e implementan nuevas prácticas de gestión en su trabajo con la intención de transformar su proceso de toma de decisiones y alcanzar sus metas.

Tabla 1
Definiciones de innovación de la gestión administrativa

Autores	Definición
Kimberly (1981)	“cualquier programa, producto o técnica que represente un cambio significativo del estado del arte de la gestión y que afecta la naturaleza, la locación, calidad o cantidad de información que está disponible para el proceso de toma de decisiones”
Hamel (2006)	“un importante cambio de los principios, procesos y prácticas de gestión tradicionales, o un cambio de las formas organizacionales habituales, que alteran de manera específica la forma en que se realiza la gestión”
Birkinshaw et al. (2008)	“la invención y la implementación de prácticas administrativas, procesos, estructuras o técnicas que sean nuevas al estado del arte y tengan intenciones de cumplir con metas organizacionales a largo plazo”
Vaccaro, Jansen, Van Den Bosh & Volberda (2010)	“implementación de prácticas de gestión, procesos o estructura que sea nueva para la organización que las va a utilizar”

Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Perspectivas

La innovación en la gestión se ha estudiado desde diferentes puntos de vista, en este epígrafe nos enfocamos en cuatro perspectivas que identifican diferentes características particulares de los trabajos de investigación de esta temática.

Varios autores han tratado de encontrarle un sentido al origen de innovación en la gestión y han centrado cada uno de sus estudios en diferentes perspectivas. Birkinshaw et al. (2008) identifica en la literatura cuatro perspectivas en las que se ha enfocado el estudio de la innovación en la gestión administrativa de las empresas: la perspectiva institucional, la perspectiva de la moda, la perspectiva cultural y la perspectiva racional. El trabajo de Birkinshaw et al. (2008) constituye una base sólida para definir y enfocar la definición de innovación en la gestión ya que presenta una idea clara de cómo se desarrolla la innovación de la gestión en la empresa (Fernandes Rodrigues Alves, Vasconcelos Ribeiro Galina, & Dobelin, 2018). Autores como Bernardo (2014) utilizan la investigación de Birkinshaw et al. (2008) para respaldar la teoría de sus investigaciones. Así mismo, el trabajo de estos investigadores ha servido como base para la creación de nuevas investigaciones de los mismos autores (M. Mol, Foss, & Birkinshaw, 2017; M. J. Mol & Birkinshaw, 2009).

La perspectiva institucional se orienta en las condiciones socioeconómicas en las que las nuevas ideas administrativas y nuevas prácticas gerenciales toman lugar. Así mismo, toma en cuenta los factores que facultan a las empresas para adoptar prácticas innovadoras. A este nivel se analiza a la empresa y la industria o el país. Incluye un proceso de cambio en la ideología y/o prácticas empresariales que se verá reflejado en mejores y más efectivas formas de trabajo (Bernardo, 2014; Birkinshaw et al., 2008). Autores como Guillén (1994) han centrado su trabajo dentro de esta perspectiva, ya que estudia cuatro países con diferentes ideologías políticas, cultura y religión revelando las diferencias que existen entre los intereses que impulsan las ideas para la implementación de innovación a la gestión; Cole (1985) por su parte analiza las industrias de tres países y como la política ha impulsado la gestión innovadora, las asociaciones industriales y ha mejorado la organización del trabajo; Kossek (1987) estudia la capacidad de desarrollar ideas innovadoras que puedan influenciar a la gestión de recursos humanos, pues estas prácticas influyen al sistema social de la empresa y se alimentan de fuerzas externas y de cambios en la sociedad.

La perspectiva de la moda se centra en integrar de manera dinámica a los usuarios y proveedores de las ideas innovadoras y legitimar sus propuestas (Birkinshaw et al., 2008). A este nivel se analiza a la empresa y al mercado, en búsqueda de nuevas ideas y tendencias. Abrahamson (1996); Gill & Whittle (1993); Huczynski (1993) y Jackson (1996) estudian cómo las tendencias en prácticas de gestión toman forma e investigan el perfil de los administradores que las implementan. Benders & Van Veen (2001); Clark (2004); Kieser (1997); Mazza & Alvarez (2000) analizan las formas en que se crea la demanda para implementar la innovación en la gestión. Sin embargo, vale recalcar que las perspectivas más recientes en temas de gestión administrativa no son solo prácticas y técnicas específicas, sino que también pueden ser ideas abstractas y retóricas. A pesar de los estudios realizados en este campo no existe evidencia empírica de que la innovación en la gestión lleve a tener beneficios a largo plazo (Birkinshaw et al., 2008).

La perspectiva cultural se orienta en como las organizaciones reaccionan ante nuevas prácticas de gestión administrativa. Busca entender cómo se forma la innovación en la gestión dentro de las empresas y como esta se acopla en la cultura empresarial. A este nivel se analiza a la empresa y a los individuos. Esta perspectiva

tiene dos puntos de vista, uno crítico representado por autores como Knights & McCabe (2000); McCabe (2002) y otra que se enfoca en el proceso intra-organizacional (Stjernberg & Philips, 1993; Zbaracki, 1998). Ambos coinciden en que cambiar la organización de una empresa no es tarea fácil y que los beneficios financieros esperados no son siempre los deseados por los administradores. Según esta perspectiva, la implementación de la innovación en la gestión refuerza el *status quo* en la empresa (McCabe, 2002). Los resultados se reflejan en cambios de naturaleza social, pero tienen un impacto limitado.

La perspectiva racional se orienta en como las innovaciones en la gestión y los administradores que las implementan contribuyen a mejorar la efectividad de la empresa. Los individuos dan soluciones concretas a problemas específicos y las lideran en las fases de implantación y adopción (Burgelman, 1983; Howell & Higgins, 1990). Esta perspectiva en la literatura se presenta bajo tres enfoques, uno que se inclina por el desarrollo de estudios a nivel micro como son los estudios de caso desarrollados por Chandler (1962); Tichi & Sandstrom (1974), otros autores como Damanpour (1987); Kimberly & Evanisko (1981) se centran en un nivel macro de estudio, utilizando una muestra de grandes proporciones en sus trabajos; por último los estudios de Damanpour & Evan (1984); Etlie (1988); Georgantzas & Shapiro (1993) plantean una nueva materia de estudio en esta rama, que propone una correlación entre la innovación de la gestión y la innovación tecnológica, la cual profundizaremos en epígrafes siguientes. La perspectiva racional se realiza a nivel de los individuos y las empresas y los resultados se miden en el nivel de efectividad, en la forma de trabajar, pero el éxito no está garantizado.

1.2.2. Proceso de implementación

En este epígrafe trataré de explicar el proceso de implementación de la innovación en la gestión desde el punto de vista de la innovación en general, para después centrarnos el proceso de generación de innovación administrativa desde el la visión de varios investigadores.

El proceso de innovación se enfoca en explorar como se origina la idea de innovación, su desarrollo, su comercialización, su difusión, su adopción y su

implementación (Klein & Sorra, 1996; Rogers, 1995; Schroeder, Van de Ven, Scudder, & Polley, 2000). El proceso de innovación comprende múltiples patrones, estados y fases que han sido agrupadas en dos grandes conjuntos. El proceso de generación y el proceso de adopción de ideas (Damanpour & Aravind, 2012; Roberts, 1988; Schroeder et al., 2000).

El proceso de generación de ideas se enfoca en las actividades relacionadas con la creación de ideas, en hacerlas trabajar, en prepararlas para poder ser transferidas, usadas y difundidas. En este proceso se encuentran las fases de reconocimiento de las oportunidades, la investigación, el diseño, el desarrollo comercial, el marketing y la distribución (Roberts, 1988; Tornatzky et al., 1983). Por otra parte, el proceso de adopción de ideas se enfoca en el cómo se identifican las ideas, como se adquieren, se adaptan y se usan. En este proceso se encuentran las fases de iniciación, decisión y adopción (Damanpour & Schneider, 2006; Klein & Sorra, 1996; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Vale recalcar que, aunque las ideas innovadoras se creen dentro de una organización estas pueden ser adoptadas por sí misma, o también pueden ser comercializadas para el uso de otras (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour & Wischnevsky, 2006; Klein & Sorra, 1996).

Centrándonos en el tema de la innovación en la gestión, encontramos que los modelos conceptuales en esta área han sido poco explorados, por lo que autores como Damanpour & Aravind (2012) lo han contrastado con procesos dentro de las innovaciones técnicas y de producto, resultando ser estos muy similares. Birkinshaw & Mol, (2006) identifican dos particularidades que diferencian al proceso de implementación de la innovación en la gestión, la primera relacionada por la influencia de agentes de cambio externos al núcleo administrativo de la empresa, que al momento de la implementación son claves para afianzar lazos entre administradores y otros agentes externos, así mismo estos agentes legitiman el proceso; la segunda característica es que la innovación en la gestión tiene una implementación difusa y requiere un proceso gradual que puede durar años y muchas veces puede resultar insipiente. En este trabajo se identifican cuatro razones por las que se puede implementar la innovación en la gestión dentro de una empresa **1)** porque los agentes externos se encuentran insatisfechos con el *status quo*; **2)** porque los agentes externos

encuentran inspiración en otras fuentes; **3)** invención, como resultado de una problemática; **4)** Ganar aceptación interna y externa al momento de la implementación.

Sin embargo, para explicar el proceso de implementación de la innovación de la gestión, varios autores como Bernardo (2014); Gebauer (2011) se identifican de manera especial con el proceso propuesto años después por Birkinshaw et al., (2008) el cual ya no se centra en los agentes que influyen en la implementación de la innovación de la gestión, sino que se enfoca en el proceso de implementación de las innovaciones y destaca características peculiares que se adaptan a la innovación en la gestión. Este modelo consta de cuatro pasos:

- 1) Motivación.** - Son los factores y las circunstancias que llevan a los individuos a desarrollar sus propios modelos de innovación en la gestión.
- 2) Inventiva.** – Es el proceso inicial de experimentación del cual una nueva idea de gestión aparece.
- 3) Implementación.** – Es el proceso técnico en el que se instaure la idea de innovación en la gestión en un entorno real.
- 4) Teorizar y Categorizar.** – Es el proceso en el que se legitima la idea innovadora; en este punto, todos los individuos internos o externos a la empresa toman su lugar dentro del proyecto de innovación.

Esta categorización se la realiza en base a la definición dada por Birkinshaw et al. (2008), citada en epígrafes anteriores, donde los autores asumen que la innovación administrativa va a ser creada, desarrollada y probada dentro de una misma empresa. Pero, vale recalcar que existen: agentes, consultoras y spin-off que crean proyectos de innovación administrativas para otras compañías, por lo que Damanpour & Aravind (2012) exaltan la importancia de su difusión.

1.2.3. Herramientas de medición (measurement framework).

En este apartado se tratará la problemática de medición de la innovación en la gestión y las alternativas planteadas por algunos autores.

Adams, Bessant, & Phelps (2006); Azar & Ciabuschi (2017); Bernardo (2014) destacan lo complejo de medir la innovación administrativa dentro de la empresa, y resaltan que la diversidad de enfoques y prácticas que se encuentran en la literatura muchas veces son contradictorias entre sí.

Son varias las formas en las que se busca medir empíricamente la innovación en la gestión. A nivel externo, destaca el punto de vista de los economistas, la innovación en la gestión se debe centrar no solo en términos económicos (rendimiento real, productividad y empleo) sino que también debe tener un enfoque social ya que este tipo de innovación tiene un efecto positivo en la productividad y el empleo (Edquist et al., 2001). Por otra parte, el desempeño organizacional y el crecimiento empresarial también son factores en los que influye la innovación de la gestión, sin embargo, son difíciles de comprobar por deficiencias metodológicas (la medición de los constructos), así mismo las contingencias a nivel tecnológico y de mercado crean inestabilidad en las innovaciones en la gestión (Tidd, 2001). Al ser estas contingencias no cuantificables se dificulta el análisis empírico de la innovación administrativa (Damanpour & Aravind, 2012)

A nivel interno las patentes son una herramienta al momento de medir la innovación sin embargo, la innovación administrativa a pesar poder ser patentada es fácilmente imitable y se pueden crear variantes (Williamson, 1975). Los cambios en las estructuras empresariales constituyen uno de los puntos bases de la innovación en la gestión, pero también son difíciles de evaluar ya que si bien estos cambios se reflejan en los costes de transacción, no pueden ser claramente identificados (Williamson, 1975). Damanpour & Aravind (2012) sostienen que la falta de herramientas fuertes para medir la innovación administrativa a nivel interno es la razón para que los investigadores busquen legitimarla en su mayoría basándose en variables de desempeño económico y crecimiento organizacional.

Por otra parte, Adams et al. (2006) en su artículo sobre la medición de la innovación en la gestión identifican maneras empíricas de medirla, a través de la revisión de variables de medición utilizadas en la literatura. De esta manera, dan a los administradores e investigadores herramientas para evaluar sus actividades innovadoras e identificar fallos, debilidades, deficiencias y áreas de mejora en la gestión empresarial. Se identifican siete categorías que sintetizan el proceso de producción y desde un punto de vista de la innovación en la gestión, se unifican las variables de medición expuestas en la literatura de la siguiente manera:

1) Insumos. - constituyen los recursos que son necesarios para implementar la innovación administrativa, se enfoca en las personas, la gestión de los recursos físicos y los recursos financieros.

2) Gestión del conocimiento. - Mide el grado de generación de ideas, la fuente de conocimiento (incluye la gestión implícita y explícita del conocimiento), y los flujos de información (incluye la recopilación de la información y la creación de *networking*).

3) Estrategia de innovación. – Se identifica a la orientación estratégica de la empresa, y el liderazgo estratégico como factores influyentes para cumplir las metas planteadas.

4) Cultura organizacional y estructura de la empresa. - Son factores importantes dentro de la innovación administrativa.

5) Gestión de la cartera. - Se enfoca en la implementación de balances entre el riesgo y el retorno de los proyectos, además en la utilización de herramientas de optimización de cada proyecto.

6) Gestión de proyectos. - Se centra en el proceso donde los insumos de la idea de innovación se hacen comerciales. Se mide a través de la eficiencia de un proyecto, las herramientas utilizadas, la comunicación interna (número de comités, reuniones y contactos), la comunicación externa (si se mantiene

comunicación con los *stakeholders* y a qué nivel) y los tipos de colaboración interna o externa.

7) Comercialización. - Se considera el punto menos explorado dentro de la innovación administrativa, pero se lo podría medir a través de: cómo se realizó la búsqueda de mercado, la identificación del mercado, el mercadeo y las ventas.

1.2.4 Consecuencias sobre la empresa

En este apartado se describen algunas consecuencias que tiene la implementación de innovación en la gestión en la empresa y como esta constituye una herramienta de ventaja competitiva.

La innovación en la gestión es implementada en las empresas con el fin de mantener, mejorar o efectivizar las prácticas empresariales (Damanpour & Aravind, 2012). Por lo tanto, tiene consecuencias en el rendimiento organizacional. Si se mira a la organización como un sistema abierto, el rendimiento se define como la habilidad de una organización para enfrentar el proceso de cumplir metas y encontrar la forma para adaptarse y mantener un funcionamiento efectivo (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour et al., 2009; Mintzberg, 1979).

A pesar de que en el apartado anterior, se resalta la dificultad de medir los efectos de la innovación en la gestión, autores como Walker, Chen, & Aravind (2015) han logrado comprobar que esta posee efectos positivos en el rendimiento, además manifiesta que se debe tomar en cuenta la influencia de los otros tipos de innovación para poder precisar el impacto de la innovación en la gestión. La innovación constituye un proceso que debe ser sostenido en el tiempo y no puede ser introducido de manera independiente (Roberts & Amit, 2003).

Nieves (2016), por su parte demuestra empíricamente que las innovaciones administrativas favorecen la capacidad de aprendizaje, es decir, se desarrollan nuevos conocimientos que podrán alterar las capacidades actuales de las empresas. Al ser las prácticas organizacionales, los procesos y las estructuras parte de los deberes diarios

de los administradores, estos son directamente responsables de introducir los cambios en estas actividades (Hamel, 2006; Hollen, Van Den Bosch, & Volberda, 2013; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013). Si los administradores deciden realizar estos cambios, se alcanzan ventajas frente a la competencia, favoreciendo de esta forma el desarrollo de nuevo conocimiento que promueva condiciones de cambio, también constituyen estímulos para la innovación de nuevos productos que resultaría en una disminución de los rendimientos financieros de la empresa (Nieves, 2016).

La implementación de innovación en la gestión contribuye también al desarrollo de capacidades dinámicas en la empresa. La innovación en la gestión ayuda a detectar, aprovechar y reconfigurar las prácticas empresariales, lo que significa que las capacidades dinámicas deben ser consideradas como herramientas de innovación en la gestión (Gebauer, 2011). La empresa que implementa innovaciones en la gestión tiene que disciplinarse y cuestionar su sistema de gestión actual. La empresa que innova en su gestión potencia la participación de sus trabajadores y administradores, alcanza un nivel de organización capaz de corregir sus errores por sí mismo, crea una organización flexible que perdura en el tiempo, y fomenta la cooperación y la equidad entre sus empleados (Hamel, 2006).

CAPITULO 2 SOSTENIBILIDAD

2.1. Perspectivas y modelos

La sostenibilidad tiene varios enfoques, sin embargo, en este trabajo nos centraremos en la sostenibilidad desde el punto de vista empresarial. Analizaremos varias definiciones, identificaremos las características claves a tomar en cuenta para implementar esta práctica en la empresa y se describirá la participación de los *stakeholders*.

Para la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo la sostenibilidad en general es la capacidad en la que el desarrollo presente y sus consecuencias no deben comprometer a futuras generaciones (WCED, 1987). Pero desde el punto de vista empresarial, la sostenibilidad es considerada una herramienta de gestión administrativa y de comunicación (Büyüközkan & Karabulut, 2018). Que se centra en satisfacer las necesidades de los *stakeholders* directos e indirectos de la compañía sin comprometer la satisfacción de las necesidades de *stakeholders* futuros (Dyllick & Hockerts, 2002). La sostenibilidad considera las necesidades empresariales, mientras se protegen, mantienen y optimizan los recursos humanos y los recursos naturales que se necesitarán en el futuro (Labuschagne, Brent, & Van Erck, 2005; Morioka & de Carvalho, 2016).

Las definiciones de sostenibilidad son diversas y poseen diferentes enfoques que dependen de sus autores. Por ejemplo, hay quienes se alejan del impacto medioambiental de la sostenibilidad para enfocarse en el impacto económico y social de esta, tal es el caso de Van Marrewijk (2003) el cual sustenta que la definición de sostenibilidad corporativa y responsabilidad social corporativa son muy globales y se debe adoptar nuevos términos, más específicos que se ajusten a los niveles de desarrollo, conciencia y ambición de las organizaciones. Por otro lado, Bansal (2005) y White, (2009), sostienen que la sostenibilidad se alcanza cuando confluyen el desarrollo económico, la protección medioambiental y la responsabilidad social. Salzmann, Ionescu-Somers, & Steger (2005), complementan esta idea indicando que la gestión de la sostenibilidad corporativa es una respuesta estratégica con fines de

lucro a los cambios ambientales y a los problemas de la sociedad causados por las actividades primarias y secundarias de las empresas.

En base a las definiciones antes mencionadas podemos concluir que la sostenibilidad empresarial es un tema que engloba a tres factores 1) cada uno de los individuos que se relacionan con la empresa, 2) la sociedad en general y 3) el entorno en el que se maneja la compañía. Además, podemos afirmar que es una iniciativa corporativa con fines de lucro que busca proteger el futuro de la empresa y su entorno a largo plazo.

2.2. Factores de influencia

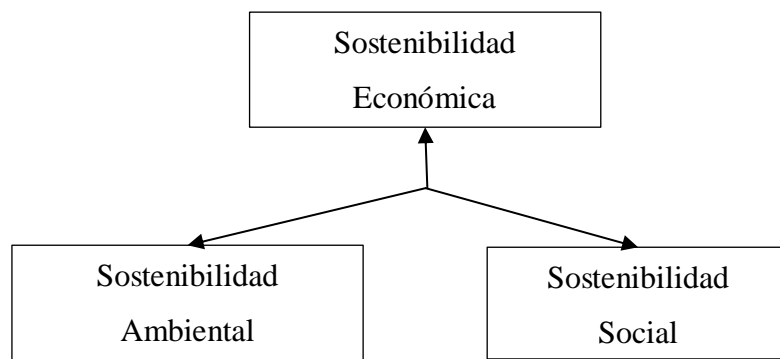
En este apartado describimos las tres dimensiones que influyen la sostenibilidad. Así mismo, detallamos cada una de ellas y destacamos la implementación holística de las mismas.

La concienciación sobre la sostenibilidad de las prácticas empresariales ha sido progresiva, en los años anteriores a los años 90, fue coherente a la cultura de beneficio inmediato a corto plazo que caracterizaba a los administradores, la cual era inconsistente con las prácticas medioambientales y se limitaba al cumplimiento de leyes medioambientales estatales (Buil, Aznar, Galiana, & Rocafort-Marco, 2016; Gigler, Kanodia, Sapra, & Venugopalan, 2014; Gimenez, Sierra, & Rodon, 2012; Sarkis, 2001) En los años 90 el tema económico y medioambiental toma fuerza y con la intensificación de la producción se siente la necesidad dentro de las empresas de implantar prácticas sostenibles, primero enfocadas hacia el medio ambiente y después hacia lo social y lo económico (Kates, Parris, & Leiserowitz, 2005).

Hoy en día, la relevancia de la sostenibilidad está presente en todas las actividades de la empresa, y se espera que su influencia aumente con el tiempo, razón por la cual es un factor clave para el desarrollo empresarial (Ali, Bentley, Cao, & Habib, 2017; Blome, Foerstl, & Schleper, 2017; Hay et al., 2005; Kleindorfer, Singhal, & Van Wassenhove, 2005; Longoni, Golini, & Cagliano, 2014)

La sostenibilidad se basa en tres dimensiones que son: económico, ambiental y social (WCED, 1987) que puestos en el contexto empresarial tienen diferentes definiciones (Dyllick & Hockerts, 2002).

Gráfico 2
Tres dimensiones de la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

El capital económico en el contexto de sostenibilidad es el valor máximo con el que una persona puede consumir en una semana y al final de esta encontrarse tan bien económicamente como estaba al inicio (Hicks, 1946). Las empresas económicamente sustentables garantizan en todo momento que existan flujos de caja suficiente, aseguran la liquidez, mientras mantienen un rendimiento sobre el promedio para sus accionistas (Dyllick & Hockerts, 2002; Steurer & Konrad, 2009; Vachon & Mao, 2008)

Para analizar el capital ambiental se debe partir desde la premisa que de recursos naturales son un recurso finito y que puede ser de dos tipos, renovable y no renovable; por otro lado, el capital ambiental es un término más complejo, se puede definir como un ecosistema de servicios, que toma en cuenta por ejemplo la purificación del agua, la reproducción de animales y plantas, recuperación de suelos cultivables (Lovins, Lovins, & Hawken, 1999). Para entender la relación existente entre la empresa y el medio ambiente autores como Ayres (1989, 1994) acuñaron la noción de “metabolismo industrial” la cual trata a la empresa como un organismo industrial que consume energía y materias primas, para crear determinado bien o servicio. Si este organismo consume más energía y materiales de los que puede producir y si emite más emisiones de las que puede absorber la naturaleza se supone

que es ecológicamente insostenible. Autores como Vachon & Mao, (2008) aseguran que la sostenibilidad se obtiene si una empresa consume recursos naturales en una proporción y límite de tiempo menor al que le toma a la naturaleza regenerarse sola y los residuos y emisiones que genera son limitados.

El capital social en el contexto de sostenibilidad es de dos formas: capital social (calidad de servicio, infraestructura) y capital humano (habilidades, motivación de los empleados y socios) (Dyllick & Hockerts, 2002). Una empresa que es socialmente responsable internaliza costes, mantiene y hace crecer el capital, impulsa las capacidades de sus trabajadores y permite autorrenovarse, fomenta la democracia, distribuye los recursos y derechos de manera equitativa (Gladwin, Krause, & Kennelly, 1995). Sin embargo, no puede cubrir las necesidades de todos los grupos de interés de manera simultánea. Una empresa con responsabilidad social apoya de manera activa la preservación y creación de las capacidades y habilidades de generaciones presentes y futuras, promueve la salud y promueve una relación armónica dentro y fuera de sus instalaciones (McKenzie, 2004).

Varios autores concuerdan que estas tres dimensiones deben ser aplicadas de manera holística (Baumgartner, 2014; Baumgartner & Ebner, 2010; S. Hart & Milstein, 2003; Lozano, 2015), es decir, es necesario considerar todas las dimensiones en conjunto para poder alcanzar la sostenibilidad empresarial; además se debe tomar en cuenta sus interrelaciones e impactos (Baumgartner, 2014; Baumgartner & Ebner, 2010).

2.3. Sostenibilidad y estrategias empresariales

La implementación de prácticas sostenibles en la empresa debe ayudar a cumplir con las estrategias y las expectativas. Si nos mantenemos en las tres dimensiones identificadas en el epígrafe anterior podemos entrar en el debate de cómo se deben implementar las estrategias sostenibles en la empresa ya que no siempre lo que se refleja como bueno para la sociedad es malo para la empresa, y lo que es bueno para la empresa no siempre tiene consecuencias sobre la sociedad. El tomar en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad nos da una idea pragmática para poder integrar

la sostenibilidad empresarial como parte de la estrategia de gestión (Kleine & von Hauff, 2009; Moran & Ghoshal, 1996).

Para incorporar la sostenibilidad en una empresa, los administradores deben hacerlo durante el proceso de toma de decisiones estratégicas Epstein & Roy, (2001), pues para adoptarla se necesita crear estructuras y procesos de aprendizaje que permitan a los *stakeholders* cuestionarse y cambiar su idea sobre los recursos naturales (Stead & Stead, 2000).

El integrar las tres dimensiones puede resultar una tarea difícil y las empresas que intentan implementar prácticas de sostenibilidad, generalmente lo hacen primero a nivel organizacional y dejan de un lado los demás niveles empresariales. Sin embargo, autores como Baumgartner (2014); Labuschagne et al. (2005); Robèrt et al. (2002); Zhang et al. (2013) expresan que se debe implementar la sostenibilidad en la empresa en todos los niveles (normativas, estrategias y operaciones). El implementar la sostenibilidad a nivel normativo crea un compromiso entre la empresa su visión, su misión, sus políticas, su estructura y cultura organizacional (Bleicher, 1996). Ulrich (2001) asegura que se debe implementar la sostenibilidad a nivel normativo porque, así se asevera y legitimista el compromiso de la empresa, los *stakeholders* y la sociedad. Por otro lado, David (1989) expresa que la sostenibilidad a nivel estratégico es importante ya que así se asegura la efectividad de las prácticas y lo hace un objetivo alcanzable a largo plazo; mientras que el nivel operacional se encarga de implantarlo (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2016).

Integrar la sostenibilidad corporativa en la gestión estratégica es un tema que autores como Lozano, (2012); Sharma, Pablo, & Vredenburg (1999); Skjærseth & Skodvin (2001) han estudiado identificado tres áreas que influyen su integración. 1) Influencias Organizacionales; 2) factores internos y externos; 3) factores que favorecen y que obstaculizan la integración. Estos tres factores deben ser estudiados en conjunto ya que interactúan y se correlacionan en la práctica. Engert et al., (2016) define a cada una de estas áreas de la siguiente manera:

1) Influencias Organizacionales. - Son las circunstancias que desde cualquier punto de vista de las actividades de la empresa son necesarias para los procesos de

gestión de la empresa. Estas circunstancias pueden ser internas (tamaño de la empresa, estructura, alcance) o externas (tipo de industria, estructura y posición dentro de la industria).

2) Factores Internos y Externos. – son los problemas o las razones que explican el porqué se implementan las prácticas de sostenibilidad corporativa en la empresa además de cuáles son los resultados a esperar. Estos factores pueden ser: acuerdos legales, ventajas competitivas, reducción de costes, desempeño económico, innovación, responsabilidad social y ambiental, manejo del riesgo, reputación corporativa y calidad de la gestión.

3) Factores que favorecen y obstaculizan la integración, - influyen el proceso de integrar sostenibilidad corporativa de manera positiva o negativa en una empresa. Pueden ser: control de gestión, participación de *stakeholders*, aprendizaje organizacional y manejo del conocimiento, transparencia y comunicación, actitud y comportamiento de los administradores, cultura organizacional, inversiones y la complejidad de equilibrar los tres factores de la sostenibilidad.

Se puede inferir que las áreas de influencia a las que deben ser orientadas las estrategias de gestión para implantar sostenibilidad corporativa son complejas, ya que no solo se debe tomar en cuenta factores de mercado y el contexto interno de la empresa, sino que se debe evaluar la industria en la que se desarrolla la compañía, así mismo no se debe dejar a un lado a las personas que intervienen en este proceso y más que nada se debe saber cuál es el objetivo a alcanzar.

Por otra parte, desde el punto de vista del marketing, se ha encontrado evidencia empírica de que varias empresas utilizan las políticas medioambientales proactivas como elemento de su plan de marketing (Drumwright, 1994; McDaniel & Rylander, 1993; Michael Jay Polonsky, Schuppisser, & Beldona, 2002). La proactividad estratégica es definida como la tendencia que siguen las empresas para implementar cambios estratégicos que se antepone a los cambios en el entorno. La proactividad de las empresas es una característica propia de estas y no se relaciona con una cuestión concreta, por lo que se puede deducir que las empresas con políticas proactivas son más propensas a desarrollar estrategias medioambientales y ventajas

competitivas (Aragón-Correa, 1998). Las empresas proactivas tienden a adelantarse al entorno lo cual les ayuda a evitar problemas antes de que estos se produzcan (Mattingly, Post, Preston, & Sachs, 2004).

2.4. Consecuencias sobre la empresa

Los estudios sobre los efectos de implementar practicas sostenibles en la empresa arrojan resultados diversos; a continuación, describimos los resultados encontrados por algunos investigadores.

El reto de implementar la sostenibilidad en la empresa comienza a ser un tema discutido por Porter en el año 1991 que defendía los beneficios que estas prácticas podría tener a largo plazo en la empresa. Sin embargo, los resultados de los estudios empíricos sobre el tema no siempre han respaldado las aseveraciones de Porter por ejemplo Adebajo, Teh, & Ahmed (2016); Chang & Kuo (2008); Graham & Potter (2015); Pagell & Gobeli (2009); Pagell, Yang, Krumwiede, & Sheu (2004); Szász, Scherrer-Rathje, & Deflorin (2016); Zhu & Sarkis (2004) encontraron que la las prácticas medioambientales en la empresa no tienen efecto a largo plazo. Autores como Christmann (2000); Green, Zelbst, Bhadauria, & Meacham (2012); Huang, Jim Wu, & Rahman (2012); Melnyk, Sroufe, & Calantone (2003); Pagell et al.,(2004); Rao & Holt (2005); Russo & Fouts (1997); Yang, Lin, Chan, & Sheu (2010) en cambio, concluyeron que el promover la sostenibilidad en las empresas contribuye a crear ventajas competitivas.

Por otro lado, otros estudios sostienen que la sostenibilidad tiene efectos negativos sobre los resultados de la empresa Dam & Petkova (2014); de Giovanni, (2012); González-Benito & González-Benito (2005); Hart & Ahuja (1996); Montabon, Melnyk, Sroufe, & Calantone (2000); Rao & Holt, (2005). Y otros autores como Jabbour, Jugend, De Sousa Jabbour, Gunasekaran, & Latan (2015); Riikinen, Kauppi, & Salmi (2017); Yang et al. (2010) no han encontrado todavía una relación estadística significativa entre prácticas de sostenibilidad y el rendimiento empresarial.

A pesar del creciente interés que han tenido los temas de sostenibilidad todavía se considera los antecedentes y los estímulos que impulsan la sostenibilidad temas por

explorar y ahondar, lo mismo sucede con la relación que vincula la sostenibilidad con el rendimiento operacional de la empresa (Magon, Thomé, Ferrer, & Scavarda, 2018).

La implementación de prácticas sostenibles a nivel empresarial se relacionan con cuatro elementos 1) los procesos y las practicas; 2) las capacidades; 3) las ofertas (*offerings*) y 4) las contribuciones (Morioka & de Carvalho, 2016). Cada una de estas contribuye de manera diferente al rendimiento sostenible de la empresa, por ejemplo, el aporte de los procesos y proactivas va ligado a una cadena de suministro sostenible, en las relaciones con los proveedores, el manejo de la información operacional de forma estratégica, planificación conjunta y definición de metas sostenibles, iniciativas de compras ecológicas (*green purchasing*), cooperación de los clientes en el eco diseño de productos, producción limpia y empaque. Así mismo, los procesos y las practicas están relacionadas con el proceso productivo de la empresa (Schultze & Trommer, 2012; Trumpp, Endrikat, Zopf, & Guenther, 2015) la gestión de la calidad y las filosofas de manufactura. Además, se relaciona con la gestión de riesgo ya que esta tiene una relación positiva con la implementación de prácticas sostenibles en la empresa (Dobler, Lajili, & Zéghal, 2014).

Las capacidades por su parte, tienen relación con los recursos financieros, los recursos humanos y los principios de la toma de decisiones sostenibles (Grosvold, Hojmosse, & Roehrich, 2014). También aon afines con la capacidad que tienen las empresas para adaptarse y como su cuerpo directivo guía los cambios organizacionales que implementan las practicas sostenibles en la empresa (Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín, & Tarí, 2012; Zollo, Cennamo, & Neumann, 2013). Este elemento también es coherente con el conocimiento que puede tener la empresa para implementar herramientas de gestión en las practicas (Morioka & de Carvalho, 2016). La edad de la empresa, su estado de madurez y el haber implementado otras prácticas sostenibles e innovadoras también se toman en cuenta en este punto (Rennings, Ziegler, Ankele, & Hoffmann, 2006).

Las ofertas de la empresa por su parte se enfocan en los productos y servicios. Desde este punto de vista, se impulsa la sostenibilidad a través de la innovación de nuevos productos, con impacto ecológico bajo y que aporten al desarrollo sostenible (Gadenne, Mia, Sands, Winata, & Hooi, 2012; Huang, Wong, & Yang, 2014). Por otro

lado, la contribución se refiere a los otros elementos de la sostenibilidad que constituyen una ventaja competitiva en la empresa. Representa la percepción y la tangibilidad de la implementación de prácticas de sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo; por ejemplo, la reacción de los empleados ante la imagen y las acciones de la empresa (Chinander, 2009; Riordan, Gatewood, & Bill, 1997).

De Burgos-Jimenez y Céspedes-Lorente (2001) sugieren que existe diferencia entre las actividades de protección ambiental (gestión ambiental) y el resultado de estas (rendimiento ambiental). Los estudios sobre estas temáticas generalmente se basan en explicar porqué las empresas adoptan practicas sostenibles adicionales a las exigidas legalmente y en porqué los efectos de implementar esta practicas pueden derivar en la creación de ventajas competitivas o en la creación de mayor coste versus beneficio para la empresa (Plaza-Ubeda, 2005). Ambos temas se abordan desde el punto de vista de la integración de los grupos de interés o *stakeholders*. Tal es el caso de la gestión ambiental, en la cual los directivos se ven presionados tanto por los *stakeholders* primarios (accionistas, empleados, clientes, proveedores gobiernos y comunidades) como por clientes industriales y consumidores que demandan productos sostenibles (Hanna & Newman, 1995).

Los grupos de interés son un elemento motivador para la implantación de prácticas sostenibles en la empresa, la literatura sobre protección ambiental resalta la importancia de la colaboración de los *stakeholders* para la ejecución de medidas sostenibles (Altman & Petkus, 1994; Buysse & Verbeke, 2003; Christmann, 2000; Delmas, 2009; Earl & Clift, 1999; Grafebuckens & Hinton, 1998; Hart, 1995; Madsen & Ulhøi, 2001; Polonsky, Suchard, & Scott, 1999; Polonsky & Ottman, 1998; Polonsky et al., 2002; Sharma & Henriques, 2005; Sharma & Vredenburg, 1998).

En temas de rendimiento ambiental en cambio, se identifica un efecto “win-win” si se crean ventajas competitivas al implementar prácticas ambientales en la empresa (Dowell, Hart, & Yeung, 2000; Hart, 1995; Klassen & McLaughlin, 1996; Klassen & Whybark, 1999; Porter & Van der Linde, 1995). Y un efecto “win-lose” si la aplicación de esta practicas suponen un coste mayor al beneficio de la empresa (Greer y Bruno, 1996; Walley y Whitehead, 1994; Beder, 1997; Cordeiro & Sarkis, 1997).

El implementar estrategias sostenibles en las organizaciones, según Lober (1996), debe evaluar el rendimiento ambiental de las empresas considerando cuatro dimensiones: 1) el grado de consecución de los objetos, 2) la captación de recursos para conseguir ventajas competitivas, 3) la fluidez de información y comunicación con los empleados, 4) el grado de satisfacción de los grupos de interés. Así mismo, otros autores como Gabel & Sinclair-Desgagné (1993) indican que dependerá de la organización los indicadores que utilicen para evaluar el rendimiento ambiental.

2.5. Estrategia medioambiental

Como vimos en apartados anteriores, a partir de los años 90 la concientización sobre la sostenibilidad y el medio ambiente comienza a tomar fuerza dentro de la empresa, sin embargo en años anteriores, la implementación de prácticas medioambientales no se consideraba una herramienta de ventaja competitiva sino más bien, se consideraba un conflicto entre la economía, rendimiento financiero empresarial, la ecología, y rendimiento medio ambiente; la posición era dicotómica y dividía la relación con el medio ambiente y la empresa en dos, *a favor* o *en contra* del medioambiente (Sharma & Aragón Correa, 2005).

A principios de los 90, a partir de la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Río en el año 1992 y los trabajos de Porter del año 1991, se comienza a relacionar al medioambiente con la empresa; se debate la importancia de implantar estrategias ambientales corporativas, las cuales derivaron en la identificación de varias prácticas, que ayudarían a las empresas a ser competitivas y a alcanzar sostenibilidad ambiental (Sharma & Aragón Correa, 2005). Un ejemplo de esto es Shrivastava, (1995) que identificó la aplicación de: 1) *Total quality environmental sustainability*, 2) estrategias competitivas ecológicamente sostenibles, 3) cambio de tecnología y la reducción de desechos sobre el ecosistema, como herramientas para conseguir esta meta.

A pesar de que el tema de sostenibilidad ha ido ganando terreno y son varios los que se inclinan sobre una implementación holística de las tres dimensiones de la sostenibilidad, Polonsky & Rosenberger, (2001) se siguen preguntando si las empresas pueden ser: tanto respetuosas con el medio ambiente, como rentables o si sus

estrategias siguen siendo dicotómicas; ya que si bien ha incrementado el número de administradores que reconocen la importancia de las prácticas sostenibles para el futuro de sus compañías (Lacy, Haines, & Hayward, 2012), y existen varios investigadores de diferentes disciplinas que han encontrado un impacto positivo al implementar estrategias ambientales (Sharma, Iyer, Mehrotra, & Krishnan, 2010), hay empresas que no han alcanzado beneficios suficientes para mantener sus prácticas ambientales (Lubin & Esty, 2010).

Con el fin de alcanzar la sostenibilidad las empresas han incursionado en la implementación prácticas ambientales para sus operaciones; Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami (2009) por ejemplo predijeron que la sostenibilidad llevaría a las empresas a la innovación y desarrollo de nuevos productos. Lo cual se refleja en la creciente aparición de productos ecológicos, que buscan la conservación de la energía, el reciclaje, la re-fabricación, las energías renovables y la reducción de la contaminación (Bing, Groot, Bloemhof-Ruwaard, & Van der Vorst, 2013; Lubin & Esty, 2010). Nidumolu et al., (2009) sostienen que las empresas que comienzan el proceso de innovación, para alcanzar la sostenibilidad deben desarrollar nuevas capacidades. Sin embargo, muchas empresas no lo logran (Gabler, Richey, & Rapp, 2015). Razón por la cual autores como Menguc & Ozanne, (2005) mencionan que el desarrollo de las capacidades ecológicas tiene que realizarse a través de la orientación ambiental y la innovación organizacional.

Hablamos de capacidades ecológicas porque Gabler et al., (2015) basados en la definición de la WCED del año 1987 sobre el desarrollo sostenible determinan que la principal meta de las capacidades ecológicas sería minimizar el impacto ecológico de las empresas. Además, define estas capacidades como la habilidad de las empresas para desplegar los recursos humanos, comerciales y tecnológicos con el fin de mejorar el rendimiento empresarial y conservar el entorno natural.

Por otro lado, encontramos que las estrategias ambientales proactivas según Eisenhardt & Martin, (2000) dependen de procesos específicos e identificables. Es así, que las estrategias medio ambientales deben: integrar a los *stakeholders*, relacionarse con el mejoramiento de prácticas empresariales y fomentar la innovación y aprendizaje continuo (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998). Adicionalmente, estas estrategias

van enfocadas al mejoramiento de las practicas productivas, a establecer comunidades de empresas que contribuyan activamente a la prevención de la contaminación y a la creación de ventajas competitivas; así mismo, buscan crear ventajas en costes, mejorar procesos que optimicen la eficiencia, la productividad y reducir insumos y desechos (Christmann, 2000; Majumdar & Marcus, 2001). Hart, (1995) asegura que la implementación de estas estrategias va ligado a crear ventajas de diferenciación tanto en producto como en nichos de mercado (consumidores ecológicos) (Sharma & Vredenburg, 1998).

Eisenhardt & Martin (2000) afirman que las estrategias e iniciativas ambientales tienen características idiosincráticas, por lo que son socialmente complejas y específicas para cada organización. Las inversiones en medio ambiente en su mayoría son impulsadas en las empresas gracias a regulaciones ambientales, que normalizan la tecnología y procesos específicos, involucrando disciplina y discreción por parte de la gestión administrativa (Majumdar & Marcus, 2001), además requiere de independencia para su desarrollo y la integración de los *stakeholders* (Marcus & Geffen, 1998; Sharma & Vredenburg, 1998). La implementación de la estrategia medioambiental demanda de un sistema dinámico de integración mediante el uso de recursos organizacionales y de gestión administrativa (Andersson & Bateman, 2000; Russo & Fouts, 1997; Sharma, 2000).

Teece, Pisano, & Shuen, (1997) resalta que las estrategias medioambientales son tacitas y por tanto no son replicables o inimitables. Para Aragón-Correa & Sharma, (2003) hay identificar las problemáticas ambientales como oportunidades y se debe considerar la implementación de estas estrategias como una capacidad dinámica, que permita a las organizaciones de manera individual ajustarse a los cambios del entorno y dar espacio a las percepciones gerenciales, ya que estas particularidades hacen que la implementación de las estrategias medioambientales tenga un impacto positivo en la competitividad empresarial.

CAPITULO 3
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD: PUNTOS DE CONFLUENCIA EN LA LITERATURA Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN AFINES/RELACIONADAS

3.1. Principales trabajos sobre ambos temas

Este trabajo tomó la base de datos *Web of Science* como referencia. En primera instancia, se realizó una búsqueda individual de cada uno de los temas a tratar y se refinó cada una de las búsquedas por su temática, dejando solamente aquellos documentos que tenían relación con ciencias empresariales y medio ambiente. Los artículos identificados incluyen publicaciones de todo tipo en idioma inglés. Es así que se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 2

Tabla 2
Búsquedas de temas principales

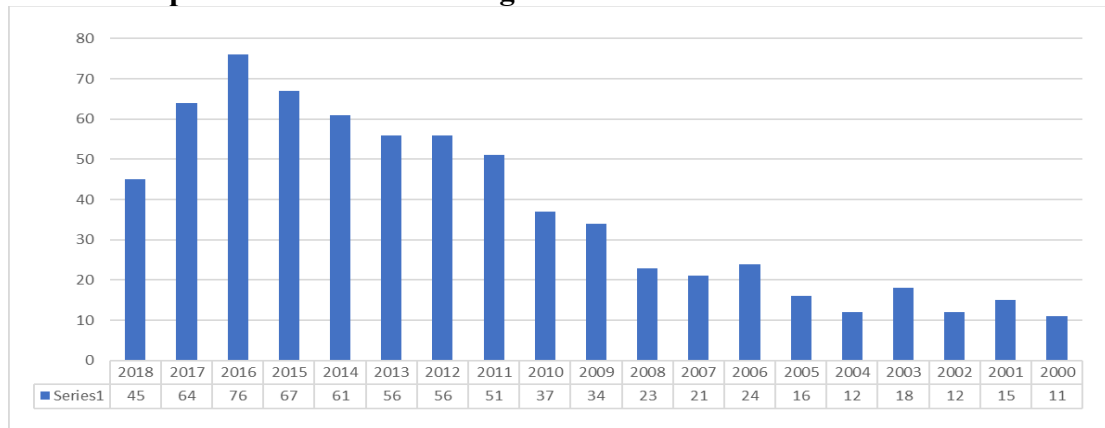
Busqueda	Número de resultados	Categorías filtradas
Sustainability performance	3969	Environmental sciences
		Environmental studies management
		Business
		Economics
		Business finance
		Ecology
		Planning development
		Operations research management science
		Social Sciences interdisciplinary
		Multidisciplinary sciences
		Agricultural economics policy
Humanities multidisciplinary		
Organizational innovation	800	Management
		Business
		Economics
		Operations research management science
		Planning development
		Education educational research
Multidisciplinary sciences		

Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

En la búsqueda sobre “*Organizational Innovation*” se obtuvieron 800 resultados entre los años 1994 al 2018. En la gráfica 3 podemos observar el incremento de las investigaciones publicadas en *Web of Science*, el año que se registró el mayor número de publicaciones sobre esta temática fue el año 2016.

Gráfico 3

Número de publicaciones sobre “Organizational Innovation” en Web of Science

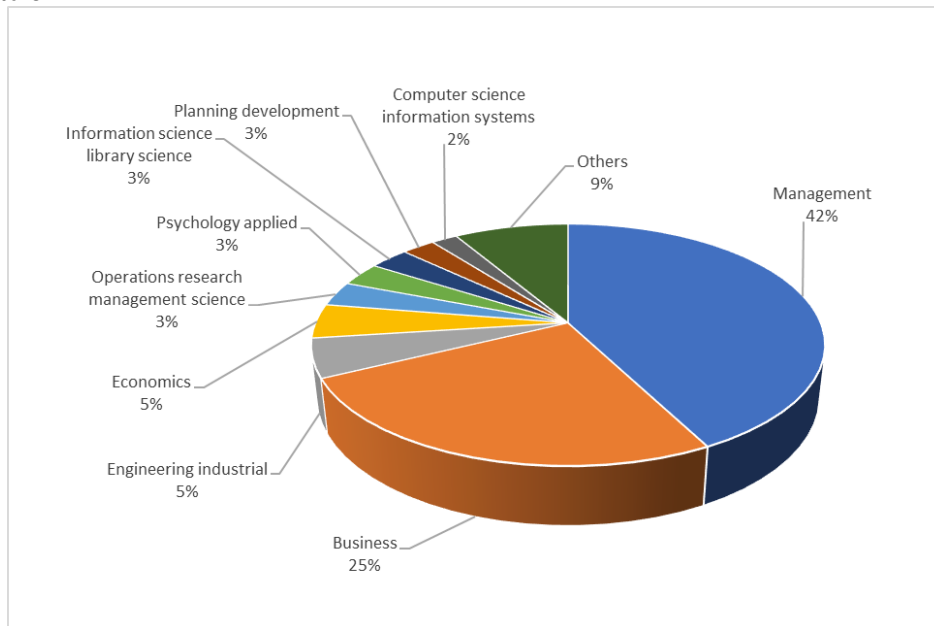


Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

Las investigaciones sobre “*Organizational Innovation*” dentro de la plataforma *Web of Science* se concentran en su mayoría en la categoría de *Management* ya que el 42% corresponden a esta categoría, le sigue *Business* con el 25% de las publicaciones, el resto de categorías registra porcentajes inferiores al 10% como se puede observar en el gráfico 4

Gráfico 4

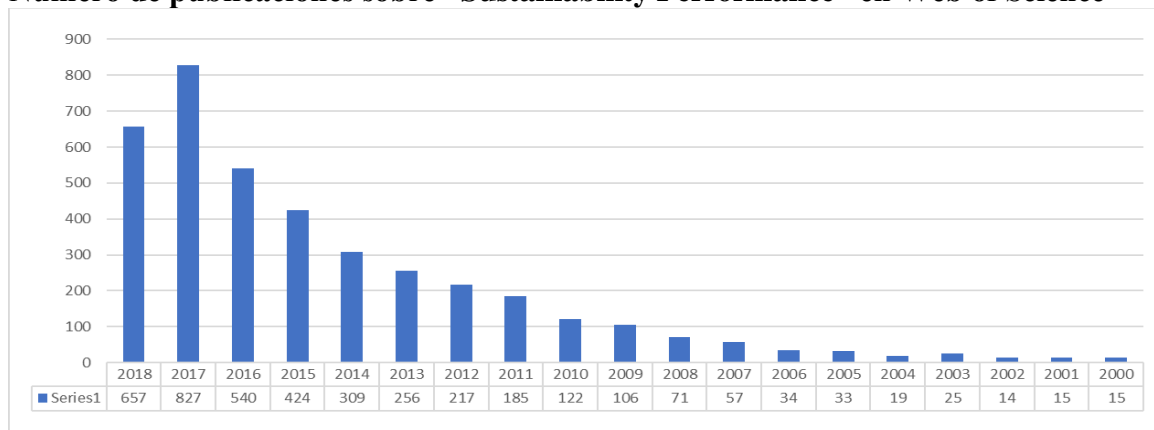
Categorías de conocimiento sobre la investigación en “Organizational Innovation”



Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

La búsqueda sobre “*Sustainability Performance*” arrojó 3.969 resultados entre los años 1994 al 2018. En la gráfica # podemos visualizar el crecimiento exponencial sobre investigaciones sobre el tema cuyo pico máximo se alcanza en el año 2017 en el que se registraron 827 publicaciones en la base de datos *Web of Science*.

Gráfico 5
Número de publicaciones sobre “Sustainability Performance” en Web of Science



Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

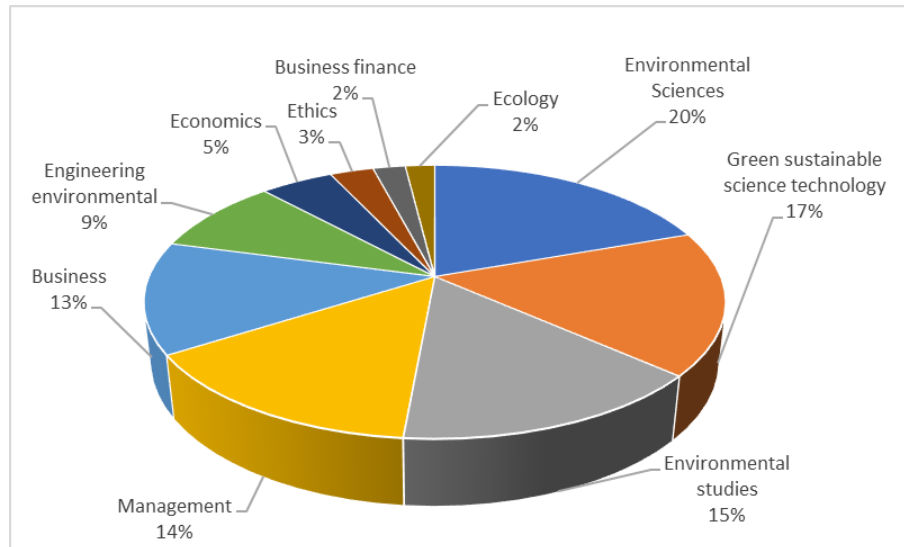
En el gráfico 6 se puede observar que las categorías de conocimiento en las que se enfocan las investigaciones sobre *sustainability performance* en su mayoría se encuentran en *environmental sciences*, que representan el 20% de las investigaciones, le siguen los estudios en *green sustainable science technology* con 17% de las publicaciones en WOS, los *environmental studies* ocupan un 15%; los temas de *management* y *business* tienen un porcentaje de 14% y 13% respectivamente.

En ambos casos, el idioma en el que se encuentra la mayoría de las publicaciones es inglés y los tipos de documentos encontrados generalmente son artículos, cuya procedencia de sus autores son principalmente: en el tema de “*Organizational innovation*” de Estados Unidos, España, Inglaterra, Taiwan y China; mientras que el tema de “*Sustainability performance*”, sus principales representantes provienen de Estados Unidos, China, Inglaterra, España y Australia.

Después se realizaron otras búsquedas independientes con algunos temas relacionados a los temas base tal es el caso de: *managerial innovation*, *management*

innovation, administrative innovation; environmental strategy, environmental performance, environmental management.

Gráfico 6
Categorías de conocimiento sobre la investigación en “Sustainability Performance”



Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

3.2 Temas conjuntos investigados sobre ambas materias

Una vez realizada la investigación sobre cada uno de los temas por separado se realizaron búsquedas en conjunto con el propósito de saber cuánto se había investigado sobre ambos temas, la relación entre ellos, y sobre todo conocer si existía un nicho de estudio en el área.

En la tabla 3 se puede observar tres de las búsquedas realizadas con ambos temas, cuyos resultados no sobrepasaron los 62 artículos, vale recalcar que en estas búsquedas no se delimitó las fechas de las publicaciones; sin embargo, si se filtró por categorías, al igual que la primera búsqueda general se eligieron aquellas categorías relacionadas con las ciencias medioambientales y las ciencias empresariales.

Tabla 3
Búsquedas realizadas en conjunto

PALABRA CLAVE 1	PALABRA CLAVE 2	CATEGORIAS	N° DE ARTÍCULOS	ARTÍCULOS SELECCIONADOS	REVISTA	AÑO	N° CITAS
"Organizational innovation"	Enviromental strategy	Management	27	Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models	MANAGEMENT SCIENCE	1996	415
		Business		Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change	JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	1998	144
		Environmental Sciences		Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2013	46
		Environmental Studies		Innovation and Performance: The Role of Environmental Dynamism on the Success of Innovation Choices	IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	2014	10
		Green Sustainable Science Technology		Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2014	24
		Economics		Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	2015	9
		Operations Research Management Science		Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	2016	3
				Leaders and Laggards in Environmental Innovation: An Empirical Analysis of SMEs in Europe	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	2016	7
	Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2017	4			

Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

Tabla 3 (Continuación)

PALABRA CLAVE 1	PALABRA CLAVE 2	CATEGORIAS	N° DE ARTÍCULOS	ARTÍCULOS SELECCIONADOS	REVISTA	AÑO	N° CITAS
"Organizational innovation"	Environmental Performance	Management	61	Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	1996	82
		Business		Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change	JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	1998	144
		Environmental Sciences		Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2013	46
		Environmental Studies		Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2013	43
		Green Sustainable Science Technology		The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective	EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW	2013	34
		Economics		The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2014	60
		Operations Research Management Science		Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2014	24
				Innovation and Performance: The Role of Environmental Dynamism on the Success of Innovation Choices	IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	2014	10
				Web knowledge sharing and its effect on innovation: an empirical investigation in SMEs	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE	2014	38
				Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	2015	9
				The Influence of Technology Differences on Corporate Environmental Patents: A Resource-Based Versus an Institutional View of Green Innovations	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	2016	3
				Leaders and Laggards in Environmental Innovation: An Empirical Analysis of SMEs in Europe	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	2016	8
				CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation The moderating role of environmental dynamism	MANAGEMENT DECISION	2016	5
	Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	2016	3			
	Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2017	6			
	Routine Rigidity and Environmental Sustainability: Why Rational Innovations are Regularly Ignored	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	2018	0			

Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

Tabla 3 (Continuación)

PALABRA CLAVE 1	PALABRA CLAVE 2	CATEGORIAS	N° DE ARTÍCULOS	ARTÍCULOS SELECCIONADOS	REVISTA	AÑO	N° CITAS
"Organizational innovation"	Environmental Management	Management	52	Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices - lessons from organizational innovation	PERSONNEL PSYCHOLOGY	1993	113
		Economics		Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1996	228
		Business		Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	1996	59
		Ecology		The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000	301
		Environmental Sciences		Trust-building, knowledge generation and organizational innovations: The role of a bridging organization for adaptive comanagement of a wetland landscape around Kristianstad, Sweden	HUMAN ECOLOGY	2006	127
		Planning Development		The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2014	61
		Environmental Studies		Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2014	24
		Green Sustainable Science Technology		Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2014	31
				The relevance of innovation leadership for environmental benefits: A firm-level empirical analysis on French firms	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2015	9
				CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation The moderating role of environmental dynamism	MANAGEMENT DECISION	2016	5
				Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2016	46
				Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2016	8
				Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	2016	3
				Leaders and Laggards in Environmental Innovation: An Empirical Analysis of SMEs in Europe	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	2016	8
	External knowledge sources, green innovation and performance	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2018	1			
	Entrepreneur's creativity and firm-level innovation performance: bricolage as a mediator	TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT	2018	0			

Fuente: Elaboración propia a partir de *Web of Science*, 2018

Una vez realizada la búsqueda, al objeto de mejorar el estado de la cuestión se ha revisado los resúmenes de los trabajos más relevantes relacionados con ambas temáticas. Las tres búsquedas expuestas en la tabla 3 dieron como resultado 140 artículos en conjunto, de los que se seleccionaron 42, que al ser contabilizados en total y al cuantificar los repetidos una sola vez, se obtuvo un total de 27 artículos relevantes para realizar una investigación a más profundidad sobre los temas seleccionados.

Entre los artículos seleccionados se encuentra, el trabajo de Pekovic, Rolland, & Gatignon (2016), titulado “*Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices*” publicado la revista “*Journal of Business & Industrial Marketing*”, en el cual se analiza como la orientación al cliente impulsa a la empresa a formular nuevas estrategias organizacionales orientadas hacia la adopción de prácticas de gestión ambiental; así mismo, podemos destacar el trabajo de Gabler et al. (2015) “*Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness*” publicado en la revista “*Industrial Marketing Management*” el cual destaca que la capacidad ecológica de una empresa va ligado directamente a la orientación ambiental y la capacidad de innovación organizacional de la misma.

Por otra parte, el trabajo de Triguero, Moreno-Mondéjar, & Davia, (2016) “*Leaders and Laggards in Environmental Innovation: An Empirical Analysis of SMEs in Europe*” publicado en “*Business Strategy and the Environment*” destaca que la demanda de productos ecológicos y la adopción de innovación eco-organizacional afectan al nivel de innovación ambiental dentro de las empresas. Otro ejemplo de los artículos seleccionados en esta búsqueda es el trabajo de Martínez-Conesa, Soto-Acosta, & Palacios-Manzano, (2017) “*Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs*” publicado en “*Journal of Cleaner Production*” el cual respalda un efecto mediador de la innovación en la gestión en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el rendimiento de la empresa y destaca que la RSC es un elemento que impulsa la innovación empresarial además de la eficiencia y la eficacia de su rendimiento.

3.3. Propuesta de hipótesis que relacionan ambas temáticas

En este apartado, tras la revisión de la literatura se formulan de forma preliminar algunas hipótesis, que son consecuencia de la citada revisión, respecto de las variables que afectan a la innovación en la gestión y la sostenibilidad. Asimismo, se establecen hipótesis sobre relaciones que la literatura sugiere entre estos dos conceptos objetivos principales de este trabajo.

Innovación en la gestión y rendimiento organizacional

La innovación en la gestión se orienta hacia la implementación de nuevas estructuras organizacionales y nuevos enfoques de la gestión empresarial, además, tiene la finalidad de mantener, mejorar o efectivizar las prácticas empresariales a largo plazo. Birkinshaw & Mol, (2006) identifican que la innovación en la gestión es difusa, requiere de un proceso gradual que puede durar años y que puede resultar insipiente. Sin embargo, implementar estas prácticas puede contemplarse en el rendimiento organizacional de la compañía (Walker, Chen, & Aravind 2015).

El rendimiento organizacional es la habilidad para enfrentar el proceso de cumplir metas, adaptarse a los cambios y mantener un funcionamiento efectivo (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour et al., 2009; Mintzberg, 1979). Por lo que podemos plantear la siguiente hipótesis:

H1: *La innovación en la gestión tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional.*

Sostenibilidad y proactividad estratégica

La sostenibilidad es un factor clave para el desarrollo empresarial (Ali et al., 2017; Blome et al., 2017; Hay et al., 2005; Kleindorfer et al., 2005; Longoni et al., 2014) pues se presenta como una alternativa a las empresas para crear ventajas competitivas y cumplir con las expectativas de los *stakeholders* (Christmann, 2000; Green, Zelbst, Bhadauria, & Meacham, 2012; Huang, Jim Wu, & Rahman, 2012; Melnyk, Sroufe, & Calantone, 2003; Pagell et al., 2004; Rao & Holt, 2005; Russo &

Fouts, 1997; Yang, Lin, Chan, & Sheu, 2010) ya que ayuda a cumplir con las estrategias y expectativas empresariales. Además, busca proteger el futuro de la empresa y su entorno a largo plazo.

Por otro lado, Drumwright (1994); McDaniel & Rylander (1993); Michael Jay Polonsky et al. (2002). sostienen que las empresas en su plan de marketing tienden a utilizar políticas medioambientales proactivas. La proactividad estratégica es una tendencia que tienen las empresas para realizar cambios estratégicos que se anteponen a los cambios en el entorno, las empresas proactivas suelen adelantarse a los cambios y evitan problemas por su pronta reacción. La proactividad no se relaciona con una cuestión concreta, razón por la cual puede inducir al desarrollo de ventajas competitivas y estrategias medioambientales.

H2: *La proactividad estratégica tienen un impacto positivo en el desarrollo e implementación de estrategias sostenibles en las empresas.*

Innovación en la gestión, capacidades dinámicas y sostenibilidad

La innovación en la gestión detecta, aprovecha y reconfigura las prácticas empresariales (Gebauer, 2011). Disciplina a la empresa y cuestiona su sistema de gestión actual (Hamel, 2006). Si analizamos cada perspectiva identificada por Birkinshaw et al. (2008) sobre los enfoques que han tenido los estudios sobre innovación en la gestión podemos inferir que este tipo de innovación depende mucho del entorno interno y externo en el que se desarrolla la empresa.

Las capacidades dinámicas permiten a las empresas responder adecuadamente a los cambios en el entorno comercial y empresarial (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Zahra & George, 2002). Según Helfat & Peteraf (2009); Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) gracias a estas capacidades las empresas crean nuevas rutas estratégicas y aumentan el rendimiento de la empresa. Además, identifican las necesidades de cambio, ayudan a la formulación de respuestas apropiadas e implementan un plan de acción (Helfat et al., 2007; Teece, 2007).

De estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

H3 a: *La innovación en la gestión tiene un impacto directo en el desarrollo de capacidades dinámicas dentro de la empresa.*

Por otra parte, la sostenibilidad es un factor clave para el desarrollo empresarial pues, lo que anteriormente era un concepto limitado al tema medioambiental ahora es un concepto integrador se encuentra presente en todas las actividades de la empresa (Ali et al., 2017; Blome et al., 2017; Kleindorfer et al., 2005; Longoni et al., 2014) y se considera una herramienta estratégica de gestión y comunicación corporativa (Büyüközkan & Karabulut, 2018).

Como describimos en epígrafes anteriores, el integrar la sostenibilidad en la gestión estratégica de la empresa abarca la integración de tres factores 1) las influencias organizaciones, 2) los factores internos y externos , 3) factores que favorecen y obstaculizan la integración (Lozano, 2012; Sharma, Pablo, & Vredenburg 1999; Skjærseth & Skodvin 2001). Por tanto, deducimos que implantar estrategias sostenibles en la empresa debe tomar en cuenta factores de mercado, el contexto interno de la empresa, la industria, las personas y sobre todo debe perseguir un objetivo claro.

H3 b: *El desarrollo de capacidades dinámicas se relaciona directamente con la integración de estrategias sostenibles en la gestión estratégica de la empresa.*

Gebauer, (2011) manifiesta que las capacidades dinámicas deben ser consideradas como herramientas de innovación en la gestión, así mismo Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch (2010); Gruber & Niles (1974); Teece (2007) sugieren que existe una relación estrecha entre las rutinas organizacionales y las estrategias que se derivan de implementar la innovación en la gestión.

Por otro lado, para Aragón-Correa & Sharma, (2003) hay que identificar las problemáticas ambientales como oportunidades empresariales y se debe considerar la implementación de estrategias medioambientales como una capacidad dinámica, que

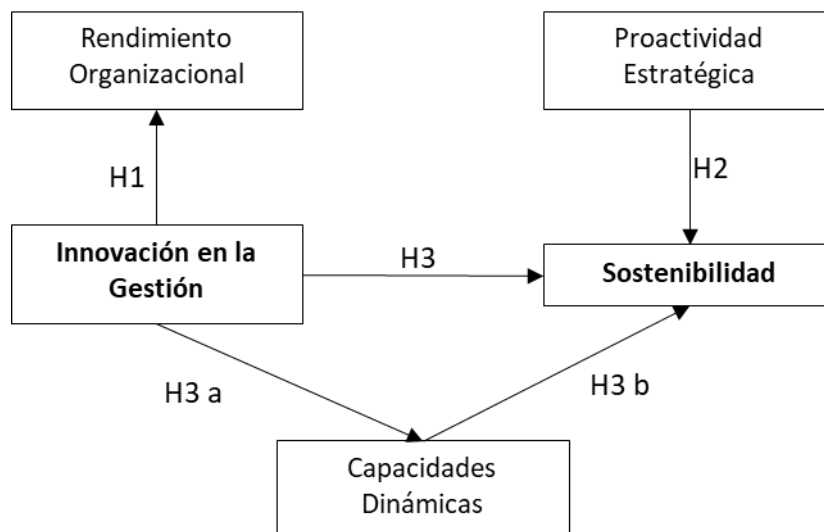
permita a las organizaciones de manera individual ajustarse a los cambios del entorno y dar espacio a las percepciones gerenciales, pues estas particularidades crean un impacto positivo en la competitividad empresarial.

H3: *La innovación en la gestión se relaciona directamente con la implementación de estrategias sostenibles.*

3.4 Tentativa de modelo de investigación futuro

En este apartado se emplean las hipótesis planteadas en el epígrafe anterior y se traza un gráfico resumen que representa la relación entre las mismas como modelo tentativo de investigación futuro. Además, se especula sobre cómo se realizaría la comprobación del modelo presentado.

Gráfico 7
Modelo básico de investigación propuesto



Fuente: Elaboración propia

En base a la revisión de la literatura realizada se puede identificar las siguientes relaciones:

- La innovación en la gestión tiene una relación positiva con el rendimiento organizacional (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour et al., 2009; Edquist et al., 2001; Walker et al., 2015).
- La proactividad estratégica tiene una relación positiva con la implementación de estrategias sostenibles en la empresa (Aragón-Correa, 1998).
- La innovación en la gestión impulsa la evolución de las capacidades dinámicas (Gebauer, 2011). Por lo tanto, estas dos variables tienen una relación positiva.
- La implementación de estrategias ambientales no siempre resulta en la creación de ventajas competitivas pues se ve facilitada u obstaculizada por los cambios del entorno (Aragón-Correa & Sharma, 2003), en consecuencia la implementación de las estrategias ambientales y la consecuente creación de ventajas competitivas depende directamente de las capacidades dinámicas.

Tomando la premisa expuesta por Eisenhardt & Martin (2000); Teece (2007); Zahra & George, (2002) de que las capacidades dinámicas permiten a las empresas responder a los cambios en el entorno comercial y empresarial; para la comprobación del modelo propuesto se pretende utilizar una base de datos que incluya empresas que operan a nivel internacional, con el fin de observar como las variables del entorno afectan su comportamiento y como las capacidades dinámicas latentes en la innovación en la gestión y las estrategias medioambientales permiten a la empresa adaptarse al entorno.

V. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Conclusiones

- La innovación en la gestión es un concepto complejo que requiere de un cambio e implementación de nuevas prácticas de gestión con el fin de transformar su proceso de toma de decisiones y alcanzar sus metas organizacionales.
- La literatura sobre innovación en la gestión ha centrado su estudio en cuatro perspectivas la perspectiva institucional, la perspectiva de la moda, la perspectiva cultural y la perspectiva racional.
- El concepto de innovación en la gestión es complejo y poco explorado que para su estudio se vale del contraste con otro tipo de innovaciones para su mejor entendimiento.
- La innovación en la gestión presenta un problema de medición, que resulta en una diversidad de enfoques de medida en las investigaciones y muchas veces en posiciones contradictorias.
- La innovación en la gestión puede constituir una herramienta de ventaja competitiva que tiene efectos sobre el rendimiento organizacional, la capacidad de aprendizaje, la productividad y el empleo; además, fomenta el desarrollo de capacidades dinámicas dentro de las empresas.
- La sostenibilidad es un tema de constante y rápida evolución que busca integrar de manera holística temas económicos, ambientales y sociales presentes, para que sus consecuencias no comprometan a futuras generaciones.
- Desde el punto de vista empresarial la sostenibilidad es una herramienta de gestión administrativa y de comunicación que puede ayudar al logro de ventajas competitivas en las organizaciones.

- La implementación de prácticas sostenibles en la empresa ayuda al cumplimiento de estrategias empresariales y expectativas de grupos de interés o *stakeholders*; además puede ser una consecuencia de la proactividad estratégica de la empresa.
- Las consecuencias de implementar practicas sostenibles en la empresa tienen efectos en los procesos y prácticas empresariales; las capacidades de adaptación; la oferta de productos y servicios y la contribución hacia los *stakeholders* a corto, mediano y largo plazo.
- La efectividad de implementar practicas sostenibles en la empresa puede verse reflejado en el rendimiento tanto ambiental como financiero.
- La implementación de estrategias medioambientales tiene características idiosincráticas, son socialmente complejas y específicas para cada organización.
- La innovación en la gestión y la sostenibilidad son temas de investigación en creciente desarrollo y relativamente inexplorados que van acorde a una tendencia actual.
- La investigación en la gestión y la sostenibilidad en su conjunto son temas poco explorados y de actualidad.

Implicaciones

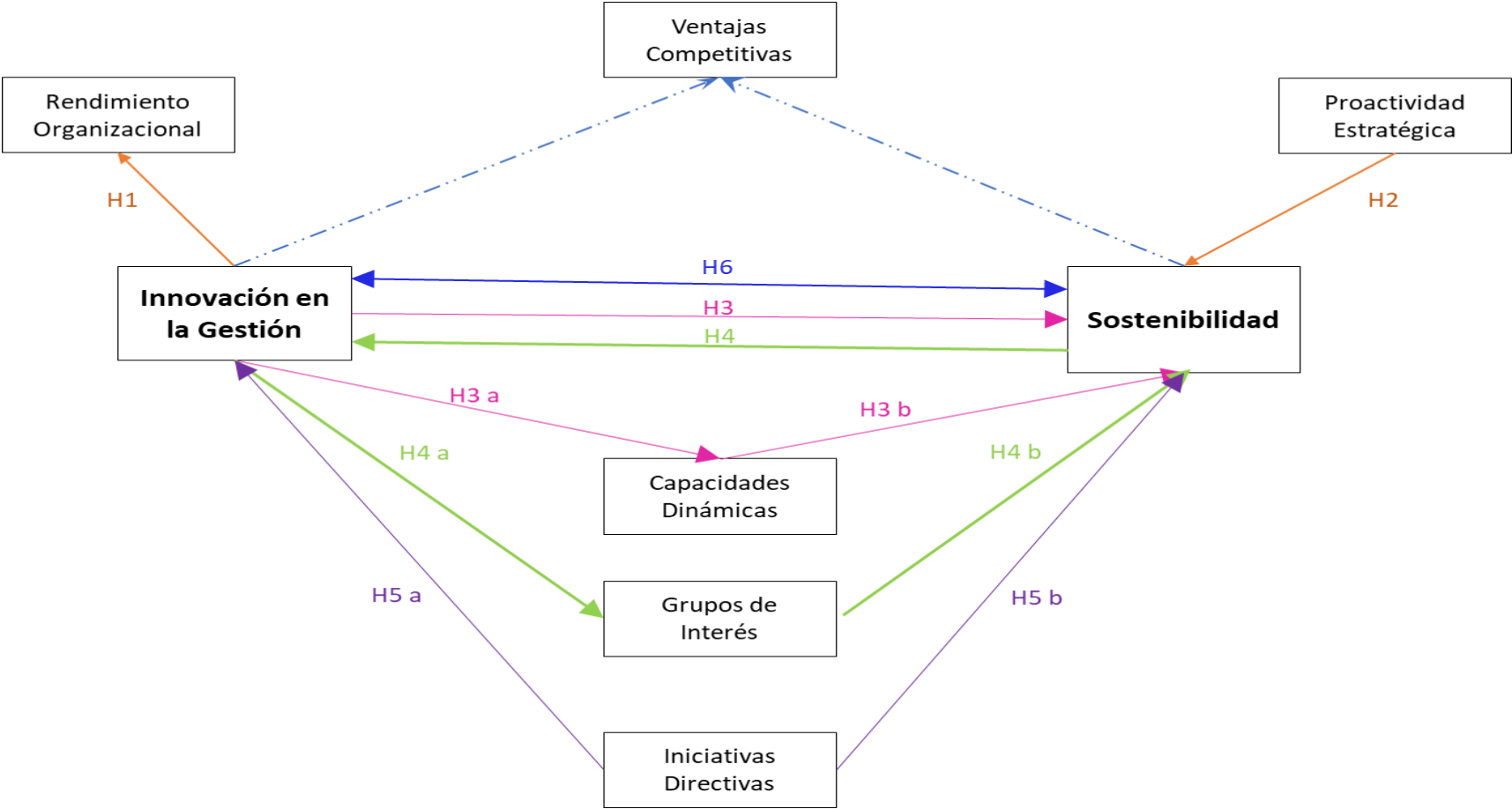
En el apartado 3.3 de esta investigación se presentó de forma preliminar algunas hipótesis resultantes de la revisión realizada. Sin embargo, se identificaron otras variables que afectan a la innovación en la gestión y la sostenibilidad en su conjunto y podrían resultar en temas de investigación futuros.

Las variables identificadas corresponden a la influencia de los grupos de interés y a las iniciativas directivas que influyen a la innovación en la gestión y la implementación de prácticas sostenibles en la empresa. Así mismo, se dejó a un lado la relación que existe entre la innovación en la gestión y la sostenibilidad, ya que como

se puede inferir de la revisión realizada que no existe un conceso sobre cual variable soporta a la otra.

Estas líneas de investigación las dejamos abiertas ya que pretendemos ahondar en ellas en el futuro con la finalidad de realizar un proyecto de Tesis Doctoral. Por esta razón a continuación presentamos un modelo exploratorio y tentativo que resume la relación entre las variables que nos sugiere la revisión de la literatura realizada. Será tarea necesaria en la Tesis Doctoral profundizar en el conocimiento más exhaustivo del comportamiento y relación de estas variables.

Gráfico 8
Modelo exploratorio de relación de las variables relacionadas con innovación en la gestión y sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

LISTA DE REFERENCIAS

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161572>
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Adebajo, D., Teh, P.-L., & Ahmed, P. (2016). The impact of external pressure and sustainable management practices on manufacturing performance and environmental outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 995–1013.
- Ali, A., Bentley, Y., Cao, G., & Habib, F. (2017). Green supply chain management—food for thought? *International Journal of Logistics Research and Applications*. <https://doi.org/10.1080/13675567.2016.1226788>
- Altman, J. A., & Petkus, E. (1994). Toward a stakeholder-based policy process: An application of the social marketing perspective to environmental policy development. *Policy Sciences*. <https://doi.org/10.1007/BF00999598>
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/1556355>
- Andreasen, L., Coriat, B., Hertog, F. den, & Kaplinsky, R. (1995). *Europe's Next Step Organisational Innovation, Competition and Employment*. (L. Andreasen, B. Coriat, F. den Hertog, & R. Kaplinsky, Eds.). New York: Frank Cass.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256942>
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925233>
- Ayres, R. (1989). Industrial metabolism and global change. *International Social Science Journal*, 41(121), 391–402.
- Ayres, R. (1994). Industrial Metabolism: Theory and Policy. *The Greening of Industrial Ecosystems*, 23–37.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.441>

- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Beder, S. (1997) *Global Spin: The Corporate Assault on Environmentalism*. Foxhole, Dartington, Green Books
- Benders, J., & Van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*. <https://doi.org/10.1177/135050840181003>
- Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: A proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>
- Bing, X., Groot, J. J., Bloemhof-Ruwaard, J. M., & van der Vorst, J. G. A. J. (2013). Multimodal network design for sustainable household plastic recycling. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2012-01134>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88. <https://doi.org/Article>
- Bleicher, K., 1996. Das Konzept integriertes Management. (The concept of the Integrated Management). Campus, Frankfurt/Main.
- Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. (2017). Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.052>
- Buil, M., Aznar, J. P., Galiana, J., & Rocafort-Marco, A. (2016). An explanatory study of MBA students with regards to sustainability and ethics commitment. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su8030280>
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392619>

- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Büyüközkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.03.064>
- Chandler, a D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chang, D., & Kuo, L. R. (2008). The effects of sustainable development on firms' financial performance - an empirical approach. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.351>
- Chinander, K. R. (2009). Aligning Accountability and Awareness for Environmental Performance in Operations. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00375.x>
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- Clark, T. (2004). The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far? *Organization*. <https://doi.org/10.1177/1350508404030659>
- Cole, R. E. (1985). The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of the spread of small-group activities. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392697>
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and the Environment*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199705\)6:2<104::AID-BSE102>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199705)6:2<104::AID-BSE102>3.0.CO;2-T)
- Dam, L., & Petkova, B. N. (2014). The impact of environmental supply chain sustainability programs on shareholder wealth. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(5), 586–609. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2012-0482>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- David, F., 1989 Strategic Management. Merrill Publishing Company, Columbus.
- De Burgos-Jiménez, J. y Céspedes-Lorente, J.J. (2001): La Protección Ambiental y el Resultado. Un análisis Crítico de su Relación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (2): 93-108
- De Giovanni, P. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571211212574>
- Delmas, M. (2009). Erratum to “Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001.” *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2004.tb00226.x>
- Deloitte, & Touche. (1992). Business strategy for sustainable development: Leadership and Accountability for 90s. *International Institute for Sustainable Development (IISD)*. <https://doi.org/10.1002/bse.3280030307>
- Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2015). Eco-innovation: Insights from a literature review. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(1), 6–23. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1011060>
- Dobler, M., Lajili, K., & Zéghal, D. (2014). Environmental Performance, Environmental Risk and Risk Management. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.1754>

- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value? *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.8.1059.12030>
- Drumwright, M. (1994). Socially responsible organisational buying: environmental concern as a non-economic buying criteria. *Journal of Marketing*. 58 (3) 1-19
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Earl, G., & Clift, R. (1999). Stakeholder value analysis: a methodology for intergrating stakeholder values into corporate enviromental investment decisions. *Business Strategy and the Environment*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199905/06\)8:3<149::AID-BSE199>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199905/06)8:3<149::AID-BSE199>3.0.CO;2-Q)
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation. Uma ética para quantos?* <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.810823>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. E. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.233>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action:Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Ettlie, J. E. (1988). Taking Change of Manufacturing: How Companies are Combining Technological and Organizational Innovations to Compete Successfully. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.5465/AME.1990.4277218>
- Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development?: Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/09564231011079066>
- Gabel, H. L., & Sinclair-Desgagné, B. (1993). Managerial Incentives and Environmental Compliance. *Journal of Environmental Economics and Management*. <https://doi.org/10.1006/jeem.1993.1015>

- Gabler, C. B., Richey, R. G., & Rapp, A. (2015). Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.014>
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/18325911211230380>
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Georgantzas, N. C., & Shapiro, H. J. (1993). Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management*. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(93\)90021-G](https://doi.org/10.1016/0272-6963(93)90021-G)
- Gigler, F., Kanodia, C., Sapra, H., & Venugopalan, R. (2014). How Frequent Financial Reporting Can Cause Managerial Short-Termism: An Analysis of the Costs and Benefits of Increasing Reporting Frequency. *Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12043>
- Gill, J., & Whittle, S. (1993). MANAGEMENT BY PANACEA: ACCOUNTING FOR TRANSIENCE. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00305.x>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Gladwin, T. N., Krause, T. -S, & Kennelly, J. J. (1995). Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.3460030105>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- Grafebuckens, A., & Hinton, A.-F. (1998). Engaging the Stakeholders: Corporate Views and Current Trends. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.* [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199807\)7:3<124::AID-BSE148>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199807)7:3<124::AID-BSE148>3.0.CO;2-R)
- Graham, S., & Potter, A. (2015). Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.021>
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Bhadauria, V. S., & Meacham, J. (2012). Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance? *Industrial Management and Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635571211204254>

- Greer, J. y Bruno, K. (1996): Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism. Third World Network and the Apex Press, Penang, Malaysia, pp. 146-159
- Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., ... Noble, I. (2013). Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*. <https://doi.org/10.1038/495305a>
- Grosvold, J., Hoejmoose, S. U., & Roehrich, J. K. (2014). Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0440>
- Gruber, W. H., & Niles, J. S. (1974). How to innovate in management. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90008-4)
- Guillén, M. F. (1994). Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1080/09537320802557384>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3)
- Hanna, M. D., & Newman, W. R. (1995). Operations and environment: An expanded focus for TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/02656719510089984>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280033>
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1080/00207239908711219>
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. a, Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/papers://BA75DBD3-74D3-4A2D-AAAC-910414082C6C/Paper/p11787>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>

- Hicks, J. (1946). Value and capital. *The Economic Journal*. London: Routledge.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12003>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Howells John. (2005). *The Management of Innovation and Technology: The Shaping of Technology and Institutions of the Market Economy*. SAGE Publications. Sage. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446220580>
- Huang, Y. C., Jim Wu, Y. C., & Rahman, S. (2012). The task environment, resource commitment and reverse logistics performance: Evidence from the Taiwanese high-tech sector. *Production Planning and Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.642189>
- Huang, Y. C., Wong, Y. J., & Yang, M. L. (2014). Proactive environmental management and performance by a controlling family. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0196>
- Huczynski, A. A. (1993). Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585199300000023>
- Jabbour, C. J. C., Jugend, D., De Sousa Jabbour, A. B. L., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015). Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036>
- Jackson, B. G. (1996). Re-Engineering the Sense of Self: the Manager and the Management Guru*. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00809.x>
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment*. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*. <https://doi.org/10.1177/135050849741004>
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of Organizational Design*.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual and Contextual Adoption Factors on Hospital of Technological and Administrative. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713. <https://doi.org/10.2307/256170>

- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1199>
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *The Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256982>
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071863>
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492. <https://doi.org/10.4324/9781315687803>
- Kleine, A., & von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0212-z>
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). “Ain’t misbehavin’”? Opportunities for resistance under new forms of “quality” management. *Sociology*. <https://doi.org/10.1177/S0038038500000274>
- Kossek, E. E. (1987). Human Resources Management Innovation. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260105>
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Lacy, P., Haines, A., & Hayward, R. (2012). Developing strategies and leaders to succeed in a new era of sustainability: Findings and insights from the United Nations Global Compact-Accenture CEO Study. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621711211218997>
- Lober, D. D. J. (1996). Evaluating the environmental performance of corporations. *Journal of Managerial Issues*. 8 (2) 184-205.
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009>
- Lovins, A., Lovins, H., & Hawken, P. (1999). A Road Map for Capitalism. *Harvard Business Review*.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies’ systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>

- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540128>
- Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Integrating environmental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.279>
- Magon, R. B., Thomé, A. M. T., Ferrer, A. L. C., & Scavarda, L. F. (2018). Sustainability and performance in operations management research. *Journal of Cleaner Production*, 190, 104–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.140>
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/3069344>
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12<1145::AID-SMJ6>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1145::AID-SMJ6>3.0.CO;2-B)
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Mattingly, J. E., Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2004). Redefining the Corporation: Stake-Holder Management and Organizational Wealth. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/20159063>
- Mazza, C., & Alvarez, J. L. (2000). Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices. *ORGANIZATION STUDIES*. <https://doi.org/10.1177/0170840600213004>
- McCabe, D. (2002). “Waiting for dead men’s shoes”: Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726702055005426>
- McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic Green Marketing. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/07363769310041929>
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. *Hawke Research Institute Working Paper Series*. <https://doi.org/10.1002/sres>

- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00109-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00109-2)
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.002>
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. *Englewood Cliffs*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Mol, M., Foss, N. J., & Birkinshaw, J. (2017). *The System of Management Ideas: Origins, Microfoundations, and Dynamics*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3046496>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Montabon, F., Melnyk, S. a, Sroufe, R., & Calantone, R. J. (2000). ISO 14000: Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance. *The Journal of Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00073.x>
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Value Creation By Firms. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1996.4978175>
- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.104>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12071>
- OECD. (2005). Oslo manual. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Pagell, M., & Gobeli, D. (2009). How plant managers’ experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01050.x>
- Pagell, M., Yang, C. L., Krumwiede, D. W., & Sheu, C. (2004). Does the competitive environment influence the efficacy of investments in environmental management? *Journal of Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00172.x>

- Pekovic, S., Rolland, S., & Gatignon, H. (2016). Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0228>
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: Direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.010>
- Polonsky, M. J., & Ottman, J. (1998). Stakeholders' Contribution to the Green New Product Development Process. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1362/026725798784867707>
- Polonsky, M. J., & Rosenberger, P. J. (2001). Reevaluating green marketing: A strategic approach. *Business Horizons*. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80057-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80057-4)
- Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., & Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-Focused Management*. <https://doi.org/10.1023/a:1014091926179>
- Polonsky, M., Suchard, H. T., & Scott, D. R. (1999). The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/096525499346521>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E. (1991). America's green strategy. *Scientific American*. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and ompetitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99997-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99997-E)
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443570510613956>
- Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.03.013>
- Riikinen, R., Kauppi, K., & Salmi, A. (2017). Learning Sustainability? Absorptive capacities as drivers of sustainability in MNCs' purchasing. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.001>

- Riordan, C., Gatewood, R., & Bill, J. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9716-1>
- Robèrt, K. H., Schmidt-Bleek, B., Aloisi De Larderel, J., Basile, G., Jansen, J. L., Kuehr, R., ... Wackernagel, M. (2002). Strategic sustainable development - Selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00061-0)
- Roberts, E. B. (1988). What We've Learned: Managing Invention and Innovation. *Research-Technology Management*. <https://doi.org/10.1080/08956308.1988.11670497>
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. Macmillian Publishing Co. <https://doi.org/citeulike-article-id:126680>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/257052>
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. M., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Sanidas, E. (2005). *Organizational innovations and economic growth: Organosis and growth of firms, sectors and countries*. Edward Elgar Publishing.
- Sarkis, J. (2001). Manufacturing's role in corporate environmental sustainability - Concerns for the new millennium. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443570110390390>
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D., & Polley, D. (2000). *Research on the Management of Innovation - The Minnesota Studies*. (A. H. Van De Ven, H. L. Angle, & P. M. Scott, Eds.), *Methods for studying innovation process*.
- Schultze, W., & Trommer, R. (2012). The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies. *J Manag Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0146-3>
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.005>
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/1556361>

- Sharma, S., & Aragón Correa, J. A. (2005). *Corporate environmental strategy and competitive advantage. New perspectives in research on corporate sustainability.*
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.439>
- Sharma, S., Pablo, A. L., & Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886399351008>
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.3.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.3.CO;2-W)
- Shrivastava, P. (1995). The Role Of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280026>
- Skjærseth, J. B., & Skodvin, T. (2001). Climate Change and the Oil Industry: Common Problems, Different Strategies. *Global Environmental Politics*. <https://doi.org/10.1162/152638001317146363>
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1006188725928>
- Steurer, R., & Konrad, A. (2009). Business-society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility. *Scandinavian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.11.001>
- Stjernberg, T., & Philips, A. (1993). Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679304601003>
- Szász, L., Scherrer-Rathje, M., & Deflorin, P. (2016). Benefits of internal manufacturing network integration: The moderating effect of country context. *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2015-0265>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Tornatzky, L. G., Eveland, J. D., Boylan, M. G., Hetzner, W. A., Johnson, E. C., Roitman, D., & Schneider, J. (1983). The Process of Technological Innovation: Reviewing the Literature. *National Science Foundation*.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2016). Leaders and Laggards in Environmental Innovation: An Empirical Analysis of SMEs in Europe. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.1854>
- Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C., & Guenther, E. (2015). Definition, Conceptualization, and Measurement of Corporate Environmental Performance: A Critical Examination of a Multidimensional Construct. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1931-8>
- Ulrich, H., 2001. Systemorientiertes Management: das Werk von Han Ulrich. (System orientated Management: works of Hans Ulrich). Paul Haupt, Bern.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P. Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. (2010). *Top Management team diversity and management innovation: the moderating role of social integration and environmental dynamism*. Paper presented in the European Academy of Management Conference, Rome Italy
- Vachon, S., & Mao, Z. (2008). Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.012>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 95–105. <https://doi.org/10.1023/A>
- Vargas-Vargas, M., Meseguer-Santamaría, M. L., Mondéjar-Jiménez, J., & Mondéjar-Jiménez, J. A. (2010). Environmental protection expenditure for companies: A spanish regional analysis. *International Journal of Environmental Research*. <https://doi.org/10.22059/IJER.2010.1>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>
- Walley, N. y Whitehead, B. (1994): It's no easy being green: Harvard Business Review, 72 (3): 46-52

- WCED. (1987). Our Common Future (The Brundtland Report). *Medicine and War*.
<https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance*.
<https://doi.org/10.1108/14720700910984936>
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*.
- Yang, C.-L., Lin, S.-P., Chan, Y., & Sheu, C. (2010). Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: An empirical study. *International Journal of Production Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.017>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York Wiley.
- Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*.
<https://doi.org/10.2307/2393677>
- Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Carrillo, T. R., Roucoules, L., ... Buclet, N. (2013). Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. *Journal of Cleaner Production*.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.054>
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>
- Zollo, M., Cennamo, C., & Neumann, K. (2013). Beyond What and Why: Understanding Organizational Evolution Towards Sustainable Enterprise Models. *Organization and Environment*.
<https://doi.org/10.1177/1086026613496433>