

# EL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN COMO CAPACIDADES DETERMINANTES DE LA PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL: UN ESTUDIO EN EL SECTOR HOTELERO

---

ELENA FRAJ ANDRÉS

JORGE MATUTE VALLEJO

IGUÁCEL MELERO POLO

*efraj@unizar.es, jmatute@unizar.es, imelero@unizar.es*

*Universidad de Zaragoza*

## RESUMEN

*A través del enfoque de recursos y capacidades naturales, el presente trabajo en curso pretende analizar la influencia que la orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación tienen en el desarrollo de la proactividad medioambiental de las empresas. Para alcanzar los objetivos del trabajo, se ha realizado un estudio de mercado con 250 establecimientos hoteleros de una comunidad autónoma. Los resultados permitirán ofrecer evidencias empíricas sobre la importancia que determinadas capacidades organizacionales tienen a la hora de integrar los aspectos medioambientales en la gestión de los hoteles.*

## Palabras clave:

Orientación al aprendizaje; Innovación; Proactividad medioambiental; Sector hotelero

## 1. Introducción

Debido al elevado impacto que sus actividades generan en el entorno, las empresas juegan hoy en día un papel muy importante a la hora de contribuir al desarrollo sostenible global. La generación de grandes cantidades de residuos, la emisión de contaminantes tóxicos para la naturaleza o su impacto sobre los ecosistemas, hace de las organizaciones una evidente amenaza para el medio ambiente (Banerjee, 2002). Pero lo cierto es que la mayor conciencia social con el medio ambiente ha provocado una transformación medioambiental del mundo empresarial, favoreciendo la sustitución de tecnologías obsoletas y la adopción de posicionamientos más proactivos. Esta proactividad se refleja en el afán de aquellas empresas que buscan convertir las amenazas y oportunidades medioambientales en ventajas competitivas, y que no se limitan simplemente a cumplir lo exigido por la ley o por otros grupos de interés. Según Hart (1995), las empresas se enfrentan al reto de crear nuevos conceptos de estrategia para adaptarse a las presiones medioambientales. En este proceso algunas habilidades organizacionales emergentes pueden determinar el éxito o el fracaso de la gestión medioambiental de la empresa (Sarkis, González y Adenso, 2010).

La perspectiva de recursos y capacidades naturales de Hart (1995) sirve como marco de referencia para analizar la influencia de las acciones medioambientales de la empresa en sus resultados. Ésta, plantea que el éxito de la proactividad medioambiental depende de la existencia de una serie de capacidades y recursos clave que facilitan la adaptación de la empresa a las nuevas condiciones de su entorno. Entre estas capacidades, la orientación al aprendizaje y la innovación son en la actualidad determinantes del éxito de las organizaciones que contribuyen a explicar su posicionamiento medioambiental (Sharma y Vredenburg, 1998; Sharma, Aragón-Correa y Rueda, 2007). La primera, debido a su potencial para crear y aplicar conocimientos útiles en diversos ámbitos internos y externos a la organización. Y la segunda por su vinculación con la habilidad de la empresa para generar nuevas ideas, productos, procesos o servicios susceptibles de convertirse en ventajas competitivas.

No obstante, a pesar de estos desarrollos teóricos, poco se sabe empíricamente de cómo diferentes habilidades organizacionales facilitan la implementación de actividades medioambientales proactivas dentro de la empresa (López, Molina y Claver, 2009). Además, esta escasez de trabajos empíricos es aun más evidente en el sector servicios, por considerarse éste una industria de moderado impacto medioambiental. Por todo ello, el objetivo de esta investigación en curso se centra en analizar el papel que juegan dos capacidades organizacionales claves, hoy en día, para la empresa como factores precursores de la proactividad medioambiental en el sector hotelero. Específicamente, este estudio plantea analizar cómo la capacidad de innovación y diferentes manifestaciones de la orientación al aprendizaje, como el compromiso hacia el aprendizaje, la coordinación interfuncional, la visión compartida y la mentalidad abierta, determinan la proactividad medioambiental de los hoteles.

Para ello, comenzaremos explicando el marco teórico de la investigación concerniente a la perspectiva de recursos y capacidades naturales de la empresa. En ella, se explicarán las variables clave del estudio y se plantearán las diferentes hipótesis a contrastar. Posteriormente, se explica la metodología empleada para alcanzar los objetivos del estudio.

## 2. Marco teórico

### 2.1. La perspectiva de recursos y capacidades naturales de la empresa

La perspectiva de los recursos naturales de Hart (1995) plantea que, en el escenario competitivo actual, las empresas pueden encontrar oportunidades derivadas de la integración de los aspectos medioambientales en sus estrategias. Éstas obedecen a la generación de capacidades organizacionales tácitas, escasas, socialmente complejas y, normalmente, difíciles de imitar que pueden influir en la rentabilidad de la empresa a través de la generación de ventajas en costes y diferenciación. Estas capacidades se asocian con la utilización de soluciones medioambientales innovadoras como el eco-diseño de los productos, la implantación de medidas proactivas del riesgo medioambiental o la cooperación tecnológica con *stakeholders* externos (Hart, 1995). Dentro de este contexto, Aragón-Correa y Sharma (2003) afirman que la proactividad medioambiental es en sí misma una capacidad dinámica dependiente de otra serie de habilidades empresariales. Se trata, por tanto, de una capacidad

que depende de procesos específicos, dependientes e idiosincráticos a la empresa, que determinan el éxito en la implantación de estrategias con valor para la compañía. Entre otras, la innovación y el aprendizaje pueden influir sobre la proactividad medioambiental al incluir aquellas una serie de procesos complejos que contribuyen a la optimización tanto económica como medioambiental (Majumdar y Marcus, 2001). Por ejemplo, la adopción de lógicas basadas en la prevención de la contaminación suele requerir de: la coordinación e implicación interfuncional de empleados y departamentos en la búsqueda de soluciones innovadoras; la existencia de una cultura medioambiental basada en una visión común que fomente la generación y diseminación de conocimientos medioambientales; la habilidad de la empresas para modificar sus productos, servicios o modelos de negocio introduciendo mejoras que le permitan buscar una posición de liderazgo en el sector (Sharma y Vredenburg, 1998; Banerjee, 2002; etc.)

## ***2.2. La orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación como capacidades clave de la proactividad medioambiental***

La orientación al aprendizaje hace referencia a la capacidad de la empresa para generar y utilizar conocimientos útiles susceptibles de mejorar su competitividad (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002). Ello incluye recoger y diseminar a nivel interno información sobre el entorno, el mercado, las acciones de los competidores, las necesidades y opiniones de los empleados, etc., con el objetivo de crear un conocimiento colectivo que facilite el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos entre los miembros organizacionales. Consecuentemente, la orientación al aprendizaje determina qué tipo de información es relevante para la empresa, cómo debe ser evaluada, examinada e interpretada, y de qué manera debe ser gestionada para que estos miembros desarrollen un aprendizaje colectivo (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997).

Calantone *et al.* (2002) a través de una revisión de la literatura proponen que la orientación al aprendizaje se articula a través de cuatro dimensiones como son: el compromiso hacia el aprendizaje; la coordinación interfuncional; la visión compartida; y la mentalidad abierta. El compromiso hacia el aprendizaje refleja el interés por parte de la empresa en promocionar el conocimiento internamente. Implícitamente, indica la institucionalización del aprendizaje como un valor esencial dentro de la cultura empresarial y se asocia con una orientación estratégica de la empresa basada en el largo plazo (Sinkula *et al.*, 1997). La coordinación interfuncional se refiere al grado en que la empresa aboga por que sus miembros y departamentos compartan conocimientos importantes para el futuro de la organización (Moorman y Miner, 1998). En este sentido, la coordinación entre unidades es esencial para la generación de un aprendizaje organizacional, ya que implica que el conocimiento desarrollado por cada individuo se acumulará y compartirá con el resto de los miembros. Por su parte, la visión compartida alude a la existencia de una serie de valores colectivos y asumidos por parte de los miembros de la organización que dan sentido a la dirección de las decisiones que toma la empresa y sus trabajadores (Verona, 1999). Implica un compromiso común hacia el futuro y propósito de la organización y empuja a los empleados a trabajar en la misma dirección. Por último, la mentalidad abierta se define como la predisposición de la empresa a evaluar críticamente sus conocimientos y rutinas y a asumir la necesidad de adoptar nuevas ideas (Sinkula *et al.*, 1997). En un entorno turbulento y competitivo, el conocimiento puede quedar rápidamente desactualizado y, por ello, una mentalidad abierta a incorporar modificaciones puede suponer una fuente de nuevos conocimientos.

Estudios previos sugieren que el aprendizaje influye en la proactividad medioambiental por requerir ésta de nuevos planteamientos estratégicos, ideas y tecnologías que permitan a la empresa optimizar su rendimiento ecológico (Roome y Wijen, 2006). Las estrategias medioambientalmente proactivas, al contrario que las reactivas, requieren de la introducción de cambios complejos en los procesos y en el diseño del producto con el objetivo de eliminar las ineficiencias medioambientales antes de que estas se generen. En la medida en que una empresa desea gestionar su relación con el medio ambiente de manera proactiva, el conocimiento juega un papel precursor clave, ya que le permitirá modificar rutinas existentes, desarrollar nuevas habilidades y, en definitiva, adaptarse a la nueva situación de manera más eficiente (Hart, 1995). Por ello, las empresas más orientadas al aprendizaje pueden contar con un conocimiento y unos mecanismos más flexibles que le serán útiles en el desarrollo de estrategias medioambientalmente más innovadoras. Por consiguiente, se propone que las cuatro

dimensiones que componen la capacidad de orientación al aprendizaje pueden influir positivamente en el desarrollo de una estrategia medioambientalmente proactiva en la empresa:

- H1) La capacidad de compromiso con el aprendizaje influye positivamente en la proactividad medioambiental de la empresa
- H2) La capacidad de coordinación interfuncional influye positivamente en la proactividad medioambiental de la empresa
- H3) La capacidad de visión compartida influye positivamente en la proactividad medioambiental de la empresa
- H4) La capacidad de mentalidad abierta influye positivamente en la proactividad medioambiental de la empresa

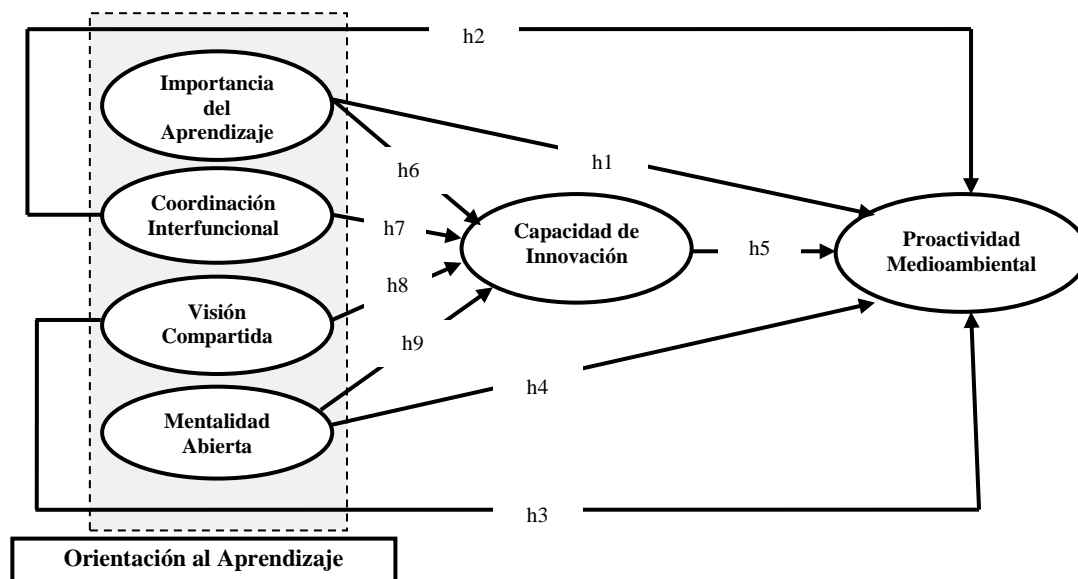
Hart (1995) reconoce explícitamente la importancia para una empresa de poseer una mentalidad abierta orientada al cambio y a la mejora continua de sus procesos y productos como condición indispensable para el éxito de la proactividad medioambiental. En este sentido, la capacidad de innovación refleja la predisposición de la empresa a cambiar para adaptarse a las condiciones de su entorno. La supervivencia de una empresa en un entorno volátil y competitivo puede depender de su predisposición a ser pionero en el desarrollo, aceptación e implementación de un nuevo producto, servicio, tecnología, etc. Por ello, la capacidad de proactividad medioambiental está expresamente ligada a la habilidad de la empresa para desarrollar innovaciones. Sharma *et al.* (2007) afirman que, en el contexto de los servicios, la cercanía y necesidad de interactuar con los clientes hace de la innovación una capacidad fundamental para mejorar los productos y procesos desde un punto de vista medioambiental. La idea es que la incorporación del factor medioambiental en la empresa suele requerir de cambios complejos a nivel interno que pueden generar conflictos y resistencia por parte de algunos *stakeholders*. En la medida en que la empresa se encuentre orientada a desarrollar innovaciones y a pensar en nuevas maneras de explotar y reconfigurar sus recursos existentes, podrán resolverse estos problemas de manera más eficiente y la capacidad de innovación se reflejará en mejoras incrementales de los productos y procesos dirigidos a reducir el impacto ecológico de la compañía. Así, se plantea que:

- H5) La capacidad de innovación influye positivamente en la proactividad medioambiental de la empresa

Por último, se plantea que la orientación al aprendizaje y la propensión a innovar son capacidades interrelacionadas. Según Calantone *et al.* (2002), una empresa comprometida con el aprendizaje puede mejorar su capacidad de innovación a través de tres vías. En primer lugar, porque las empresas más orientadas al aprendizaje se caracterizan por un mayor grado de atención ante cambios tecnológicos y suelen ser más proclives a desarrollar y comercializar innovaciones tecnológicas. En segundo lugar, porque es más probable que las empresas con una capacidad de aprendizaje más desarrollada aprovechen mejor las oportunidades de mercado como consecuencia del conocimiento más avanzado que tendrán de éste. Y, en tercer lugar, porque al aprendizaje relativo al entorno también supone desarrollar un mejor conocimiento sobre los competidores que les permitirá ser más eficientes en el desarrollo de nuevos productos o servicios. Tal y como apuntan Jiménez y Valle (2006), el aprendizaje permite a la empresa generar nuevo conocimiento, adquirido interna o externamente, que puede ser utilizado para la implementación de innovaciones. Por ello, se propone que las diferentes dimensiones de la orientación al aprendizaje pueden influir positivamente en la capacidad de innovación:

- H6) La capacidad de compromiso con el aprendizaje influye positivamente en la capacidad de innovación de la empresa
- H7) La capacidad de coordinación interfuncional influye positivamente en la capacidad de innovación de la empresa
- H8) La capacidad de visión compartida influye positivamente en la capacidad de innovación de la empresa
- H9) La capacidad de mentalidad abierta influye positivamente en la capacidad de innovación de la empresa

FIGURA 1  
Influencia del aprendizaje organizacional y de la capacidad de innovación en la proactividad medioambiental



### 3. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se ha desarrollado un estudio de mercado dirigido a hoteles pertenecientes a una comunidad autónoma durante los meses de Febrero y Marzo de 2011. En concreto, para obtener la información necesaria, se ha realizado un cuestionario telefónico a los responsables de medio ambiente de un total de 250 establecimientos de más de dos estrellas. Se trata, por tanto, de un muestreo no aleatorio en el que se entrevistaron a aquellas unidades muestrales que se mostraron accesibles a participar en la investigación. La población objeto de estudio estaba formada por un total de 356 establecimientos incluidos en la Guías de Hoteles y Campings 2010 publicadas por Turespaña y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

En relación a la medida de las variables, se elaboraron escalas tipo Likert de 10 puntos en las que los entrevistados debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de proposiciones. Para medir las diferentes dimensiones del aprendizaje organizacional, se utilizaron escalas previamente validadas por otros autores (Sinkula *et al.*, 1997; Hult y Ferrell, 1997; etc.), que quedan recogidas en el trabajo de Calantone *et al.* (2002), pero introduciendo modificaciones para adaptarlas al contexto hotelero español. La capacidad de innovación se mide a través de una escala de 4 ítems y está elaborada en base a instrumentos validados en la literatura (Hollenstein, 1996). La proactividad medioambiental engloba 16 indicadores desarrollados en base a estudios previos (López *et al.*, 2009; Sharma, 2009). Esta escala recoge actividades que reflejan la proactividad medioambiental del hotel en diferentes áreas, tales como las operaciones, el diseño organizacional, el benchmarking medioambiental o la involucración del cliente en las actividades medioambientales. Previamente al desarrollo del trabajo de campo, y a modo de pretest, el cuestionario fue sometido al escrutinio de 8 responsables de la gestión medioambiental de diferentes establecimientos del sector hotelero. Para contrastar las hipótesis del modelo, la metodología que se está empleando es la de las ecuaciones estructurales con los paquetes informáticos SPSS 15.0 y EQS 6.1.

### Referencias bibliográficas

- ARAGÓN-CORREA, S. Y SHARMA, J.A. (2003). "A Contingent Resource-based view of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, nº 1, págs. 71-88.
- BANERJEE, S.B. (2002). "Corporate Environmentalism. The Construct and its Measurement", *Journal of Business Review*, Vol. 55, págs. 177-191.

## El aprendizaje y la innovación como capacidades determinantes de la proactividad medioambiental: un estudio en el sector hotelero

- CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S.T. Y ZHAO, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 n° 6, págs. 515-24.
- HART, S. (1995). "A Natural Resource Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, págs. 986-1014
- HOLLENSTEIN H. (1996). "A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing", *Research Policy*, Vol. 25, n° 4, págs. 633-645.
- HULT G. Y FERRELL O.C. (1997). "A global learning organization structure and market information processing". *Journal of Bussiness Research*, Vol. 40, n° 2, págs.155-166.
- JIMÉNEZ, D. Y VALLE, R. (2006). "Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 29, págs. 31-56.
- LÓPEZ, E. CLAVER, E Y MOLINA, J.F. (2009). "The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables", *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, págs. 3110-3121.
- MAJUMDAR, S.K. Y MARCUS, A.A. (2001). "Rules versus Discretion: The Productivity Consequences of Flexible Regulation", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, págs. 170-179.
- MOORMAN C.,Y MINER A. (1998). "Organizational improvisation and organizational memory". *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, págs. 698-723.
- ROOME, N., Y WIJEN, F. (2006). "Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management". *Organization Studies*, Vol. 27, n° 2, 234-263.
- SARKIS, J; GONZÁLEZ, P. Y ADENSO, B. (2010). "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training", *Journal of Operations Management*, Vol. 28, n° 2, págs. 163-176.
- SHARMA, S. (2009). "The Mediating Effect of Information Availability between Organization Design Variables and Environmental Practices in the Canadian Hotel Industry", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, págs. 266-276.
- SHARMA, S. Y VREDENBURG, H. (1998). "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitive Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, págs. 729-753.
- SHARMA, S.; ARAGÓN-CORREA, J.A. Y RUEDA, A. (2007). "The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 24, págs. 268-283.
- SINKULA J.M, BAKER W.E, Y NOORDEWIER TA. (1997). "Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 25, n° 4, págs. 305-318.
- VERONA G. (1999). "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 1, págs. 132-142.