

La presión institucional puede salvar el planeta (y ayudarle a innovar)

Cuando los organismos reguladores y las fuerzas de la industria adoptan una postura fuerte ante los problemas medioambientales, acaban generando respuestas innovadoras en las empresas.

1 de noviembre de 2007

Los desastres medioambientales copan los titulares y enfurecen a los grupos de interés. Para muestra, el infame vertido del Exxon Valdez en 1989, o la gravísima crisis sanitaria causada por la descarga de 500 toneladas de residuos tóxicos en un puerto de Costa de Marfil en 2006. Las preocupaciones medioambientales constituyen hoy en día una parte importante de la estrategia debido a la mayor sensibilización social hacia las negligencias empresariales y a la presión de los grupos de interés.

Las cuestiones medioambientales se pueden abordar desde dos planteamientos teóricos: la teoría institucional y la visión de la empresa basada en los recursos. La primera reconoce el papel de las fuerzas externas a la hora de enmarcar la actividad empresarial y hace hincapié en la importancia de la legitimidad. La segunda establece que los recursos internos pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

"Cada uno de estos dos planteamientos contiene una parte de la verdad que explica la innovación medioambiental", aseguran [Pascual Berrone](#) (IESE), Liliana Gelabert y Andrea Fosfuri (Universidad Carlos III), y Luis R. Gómez-Mejía (Arizona State University). Pero en su documento de investigación "[Can Institutional Forces Create Competitive Advantage? Empirical Examination of Environmental Innovation](#)", los profesores sostienen que "ninguno explica por sí solo el fenómeno en su conjunto".

Es decir, la innovación medioambiental depende de una combinación de ambas teorías, la

institucional y la visión de la empresa basada en los recursos. Por otra parte, la regulación gubernamental y las fuerzas normativas que surgen en la industria influyen en la propensión de las empresas a innovar en proyectos relacionados con el medio ambiente.

Para demostrarlo, los autores han estudiado las patentes medioambientales y menciones en prensa de 340 empresas en bolsa de las industrias contaminantes de Estados Unidos. Los resultados son elocuentes: la presión institucional puede ser una fuente de ventaja competitiva, y las fuerzas reguladoras se asocian cada vez más con las innovaciones medioambientales.

Teoría institucional y cuestiones medioambientales

Las empresas siguen al líder. Un principio básico de la teoría institucional indica que la presión institucional empuja a las empresas a adoptar estructuras, estrategias y procesos parecidos. Este fenómeno por el que las fuerzas externas se unen para hacer que todas las empresas se parezcan se llama "isomorfismo organizativo".

Las empresas imitan las prácticas usadas por otras para reducir la incertidumbre del entorno y amoldarse a las expectativas sociales. De este modo evitan ser los primeros, con todas las dificultades que ello comporta, y ganan apoyo social.

La teoría institucional se ha utilizado mucho en la gestión medioambiental. Uno de sus puntos fuertes es la legitimidad. Debido a su impacto en el medio ambiente y la sociedad, las empresas suelen ser fiscalizadas más rigurosamente por grupos de interés como el gobierno, los medios de comunicación, los consumidores y los activistas. La sociedad es más sensible a las negligencias de las empresas y las exigencias medioambientales. La teoría institucional afirma que las empresas pueden ganar legitimidad reduciendo su impacto en el medio ambiente y exhibiendo una buena hoja de servicios medioambientales.

Una visión basada en los recursos

La visión de la empresa basada en los recursos sostiene que las estrategias de creación de valor son aquellas que generan recursos y capacidades potencialmente rentables. Entre los recursos y las capacidades se encuentran activos tangibles como las personas, los bienes y el capital, y otros intangibles como las aptitudes y el know-how.

El potencial de rentabilidad de estos recursos y capacidades viene determinado por su singularidad, escasez y valor. Estas características permiten a la empresa obtener tasas de rentabilidad por encima de lo habitual, ya que a los rivales les resulta difícil obtener o copiar estos recursos y capacidades en el mercado.

La visión de la empresa basada en los recursos defiende que la innovación es esencial para el éxito de las empresas. No hay duda de que un reto fundamental para los innovadores tecnológicos es captar buenos científicos e ingenieros que puedan desarrollar innovaciones de éxito y fácil salida en el mercado. En el mundo de la gestión medioambiental, este marco teórico está considerado el más influyente.

En 1995, Hart sostuvo que un buen comportamiento medioambiental podría ser una fuente de ventaja competitiva. Cuando las empresas responden a las exigencias y desafíos medioambientales de forma innovadora, ganan nuevos recursos y desarrollan capacidades que pueden suponerles una ventaja sobre sus competidores.

Integrar las dos teorías

Este documento asegura que no basta con un solo enfoque: ni la teoría institucional ni la visión de las empresas basada en los recursos pueden explicar en su conjunto los comportamientos de las empresas respecto a las preocupaciones medioambientales. La solución pasa por un híbrido.

"En la vida real, lo más probable es que la empresa considere la importancia tanto de responder adecuadamente a las fuerzas institucionales como de crear recursos valiosos. Por tanto, un enfoque combinado puede proporcionar un marco más claro para explicar decisiones tendentes a crear ventaja competitiva", afirman los autores.

La combinación de ambas teorías y su aplicación al medio ambiente auguran que las fuerzas institucionales presionarán a las empresas para tomar en cuenta sus preocupaciones medioambientales. La presión institucional limita la actividad de las empresas pero crea nuevas oportunidades de negocio.

Para aprovechar esas oportunidades, las empresas han de desarrollar tecnologías que reduzcan o eliminen los residuos tóxicos, pero que sean cada vez más novedosas y complejas para que sus rivales no puedan imitarles. La innovación en cuestiones medioambientales es fundamental para crear las capacidades que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades que ofrece el desarrollo sostenible.

Las fuerzas en juego

En las cuestiones medioambientales, son dos los pilares institucionales que dan estructura y sentido al comportamiento empresarial: el regulador y el normativo.

El elemento regulador, a cargo generalmente de los gobiernos, fija explícitamente el camino a seguir mediante normas, controles, compensaciones y sanciones.

El elemento normativo lo forma un sistema de normas y valores menos explícito que suele provenir de la industria y de las organizaciones profesionales que establecen los procedimientos operativos estándar.

En su investigación, los autores hallan que ambas fuerzas -la reguladora y la normativa- influyen decisivamente en la decisión de una empresa de innovar en temas medioambientales y en qué grado.

Aunque la regulación gubernamental parece ser más fuerte, la reacción de las empresas depende de la cantidad y del tipo de recursos con que cuente. Por ello, no es de recibo esperar que todas las empresas reaccionen del mismo modo ante la presión institucional. Berrone y sus colegas descubrieron que las empresas con más recursos específicos (por ejemplo, aquellas intensivas en capital y que invierten mucho en I+D) son más receptivas a las presiones externas en temas medioambientales y, por tanto, lo más probable es que respondan de una manera innovadora.

Los autores también analizan cómo afectan los factores institucionales a la propensión a innovar de una empresa. Al estudiar las empresas norteamericanas que siguen contaminando, demuestran que la presión institucional -gubernamental e industrial- puede generar innovación y ventaja competitiva.

www.iese.edu/es/insight