

COMPETÈNCIES DINÀMIQUES INDIVIDUALS DELS EMPRESARIS QUE INCIDEIXEN EN LA SOSTENIBILITAT DE LES EMPRESSES: UNA PERSPECTIVA DE GÈNERE

Pedro Aznar Alarcón i

Màrian Buil Fabregà

Col·lecció ESTUDIS

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

MEMÒRIA XIII CONVOCATÒRIA DELS AJUTS A LA RECERCA ACCID (2016)

**COMPETÈNCIES DINÀMIQUES INDIVIDUALS
DELS EMPRESARIS QUE INCIDEIXEN EN LA
SOSTENIBILITAT DE LES EMPRESES:**

UNA PERSPECTIVA DE GÈNERE



Pedro Aznar Alarcón

Màrian Buil Fabregà

ÍNDEX

1.	Introducció.....	3
2.	Revisió de literatura	
2.1	Capacitats dinàmiques individuals	4
2.2.	Sostenibilitat empresarial	5
2.2.1.	Compromís mediambiental i social	5
2.2.2	Compromís amb els grups interessats	6
2.2.3	Capacitats dinàmiques individuals i gènere	8
3.	Metodologia	
3.1	Formulació d'hipòtesis	10
3.2	Mostra i recollida de dades.	11
4.	Resultats	
4.1	Anàlisi factorial	14
4.2	Contrast del model	16
4.3	Diferències de gènere.	16
5.	Conclusions.....	18
6.	Recomanacions	21
	Referències.....	25

1. INTRODUCCIÓ

La crisi econòmica i financera mundial ha posat de manifest que la creixent volatilitat i els creixents desafiaments —com el canvi climàtic i el terrorisme entre d'altres— fan necessari el desenvolupament de noves capacitats en els responsables que dirigeixen les organitzacions (Alonso-Almeida et al. 2015; Kucel et al. 2016) per tal d'afrontar els reptes actuals i futurs (Augier et al. 2009; Teece 2012). Per tant, la complexitat de l'entorn actual requereix noves organitzacions amb líders que disposin de noves capacitats individuals que els permetin prendre decisions en entorns dinàmics (Wilden 2013; Al-Aali i Teece 2014, Lanza i Passarelli 2014).

Augier i Teece (2009) estableixen com a capacitats dinàmiques individuals el reconeixement d'oportunitats i el lideratge. McKelvie i Davidsson (2009), a través de l'estudi del capital humà del manager de l'empresa, determinen tres tipus de capacitats dinàmiques d'aquest: capacitat per generar idees, per crear disruptcions en el mercat i innovació per desenvolupar nous productes i mercats. Teece (2012) remarca la importància del paper del manager per a la transformació de l'empresa en entorns canviants. En aquests casos, les capacitats dinàmiques es transformen en competències pròpies de l'individu (manager) que són definides com *sensing* (identificació i avaluació de les oportunitats), *seizing* (dur a terme l'oportunitat identificar creant valor) i *transforming* (innovació continuada).

Les noves capacitats dinàmiques del manager han de permetre generar nous models de negoci (Helfat i Martin, 2015, Leigh, Linden i Teece, 2015) així com generar nous processos interns, i establir noves relacions amb els stakeholders que augmentin el compromís amb ells (Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006; Teece 2010, Llança i Passarelli 2014).

Pel que fa a diferències de gènere sobre el compromís social i mediambiental per la sostenibilitat de l'empresa dels managers, el seu compromís amb els grups interessats i la seva orientació a mercat, la literatura és escassa. Fins al moment s'ha estudiat el lideratge o la percepció de la dona sobre els aspectes socials i mediambientals en l'empresa, perquè el compromís social de la dona és més gran que el dels homes, i el compromís mediambiental dels homes és més gran que el de les dones. (Hindle, Klyver i Jennings 2009; Alonso-Almeida et al. 2015; Francisco J. Santos et al 2016).

2. Revisió de la literatura

2.1. Capacitats dinàmiques individuals

Les capacitats dinàmiques són considerades competències rellevants en els camps de la gestió estratègica empresarial. Teece, Pisano i Shuen (1997) introdueixen per primera vegada una definició de capacitats dinàmiques (CD) com els recursos i mètodes necessaris en les organitzacions per crear riquesa en entorns de ràpids canvis tecnològics. Amb aquest treball teòric genera interès entre acadèmics i professionals d'administració de tot el món.

La literatura, desenvolupada fins ara, sobre competències dinàmiques se centra a investigar com les empreses desenvolupen competències dinàmiques que els permeten obtenir avantatges competitius i sostenibilitat a llarg termini. Així, hi ha estudis que s'han centrat en la naturalesa d'aquestes capacitats (Teece et al. 1997, 2010, Augier et al. 2008, Easterby-Smith et al. 2009), els seus resultats (Helfat 1997, Zott 2003), els processos necessaris per a dur-les a terme (Eisenhardt et al. 2000, Helfat 2003, Zahra et al. 2006, Zollo et al. 2002), els entorns on resulten recurrents (Teece Eisenhardt et al. 2000, Aragó-Correa et al. 2003, Helfat et al. 2011) i la seva relació amb la innovació i l'emprenedoria (Teece 2007, Augier i Teece 2009, Pitelis i Teece 2010, Salazar i Peláez 2011, Teece 2012, al-Aali i Teece 2014, Llança i Passarelli 2014).

Això porta a dos corrents oposats sobre la pròpia naturalesa de les competències dinàmiques a nivell organitzacional que són seguits per diversos autors. D'una banda, Teece, Pisano i Shuen (1997) les defineixen com a habilitats latents o competències (Teece 2000, 2007, Makadok 2001, Adner et al. 2003, Helfat et al. 2007, Di Stefano 2009). En sentit oposat, Eisenhardt i Martin (2000) les defineixen com a processos o rutines (Zollo 2002, Zott 2003, Winter 2003, Salazar i Peláez 2011, Winter 2011). Existeixen també visions diferents sobre el propòsit a què responen les capacitats dinàmiques. Per Teece et al. (1997) l'objectiu de les competències dinàmiques és "adaptar-se ràpidament a entorns canviants", mentre que per Eisenhardt i Martin (2000) és "generar un canvi tant en els recursos com en el mercat".

No obstant això, només recents estudis aborden les capacitats dinàmiques a nivell individual, enteses com a part d'habilitats i competències que ha de tenir el gestor d'una empresa per gestionar l'empresa en entorns dinàmics (Augier i Teece 2008, 2009, McKelvie i Davidsson 2009, Teece 2012, Askari 2013, Winter 2013). En la investigació sobre les competències dinàmiques a nivell individual és inevitable

establir similituds amb les competències emprenedores de l'emprenedor / manager (Tang et al. 2012, Kucel et al. 2016), pel fet que són les competències i característiques del perfil personal del manager les que incideixen en les decisions estratègiques que porten l'empresa a l'èxit (Weick 1993, Williamsom 1999, Augier i Teece 2009, Llança i Pasarrelli 2014, Buil et al. 2015).

Augier i Teece (2009) estableixen com a capacitats dinàmiques individuals el reconeixement d'oportunitats i el lideratge. McKelvie i Davidsson (2009), a través de l'estudi del capital humà del manager de l'empresa, determinen tres tipus de capacitats dinàmiques d'aquest: capacitat per generar idees, per crear disruptcions en el mercat, i innovació per desenvolupar nous productes i mercats. Teece (2012) remarca la importància del paper del manager per a la transformació de l'empresa en entorns canviants. En aquests casos, les capacitats dinàmiques es transformen en competències pròpies de l'individu (manager) que són definides com *sensing* (identificació i avaluació de les oportunitats), *seizing* (dur a terme l'oportunitat identificar creant valor) i *transforming* (innovació continuada). En aquest mateix treball, defineix l'emprenedoria com la identificació i comprensió d'oportunitats, la seva execució de manera creativa i el fet de trobar nous i millors maneres d'implementar-les. Coincideixen en aquesta mateixa idea, dins el camp de l'emprenedoria, Shane (2000), Shane i Venkataraman 2003, Lazear (2005), Tang et al. (2012), Buil et al. (2015), Kucel et al. (2016).

2.2. Sostenibilitat empresarial

2.2.1. Compromís mediambiental i social

La sostenibilitat fa referència a la transformació del model de gestió d'una organització cap a l'assoliment d'objectius econòmics d'acord amb criteris ambientals i socialment sostenibles (Larson, 2000; KYRO, 2001; Strothotte i Wüstenhagen, 2005; Cohen i Winn, 2007; Cohen et al. 2008; Van Passel, Van Huylenbroeck, Lauwers, & Mathijs, 2009; de Grosbois, 2012, Alonso-Almeida et al. 2014).

El paper del manager de l'organització és decisiu en el canvi de model de gestió des d'una perspectiva financera cap a un model de gestió sostenible (Adner et al. 2003; Zahra et al. 2006; Augier et al. 2009; Wilden et al. 2013; Llança et al. 2014). La introducció d'objectius socials i mediambientalment responsables per part del manager facilita un desenvolupament sostenible al llarg termini per a empreses,

amb efectes positius sobre els clients i la societat de forma coordinada (Schaltegger i Wagner 2011).

Les capacitats dinàmiques individuals faciliten aquest procés i permeten combinar recursos per generar valor i d'aquesta manera contribuir al desenvolupament sostenible (Augnier i Teece 2008, Teece 2012). Alguns autors (Schaltegger i Wagner 2011; Garriga i Melé 2013) han identificat els valors socials i ètics dels managers que aconseguen la sostenibilitat empresarial a través d'innovacions socials i mediambientals. Alguns exemples de compromís social del manager són el procés de presa de decisions morals (Petrick i Quinn 2001), el procés de la percepció, la deliberació i la sensibilitat o capacitat d'adaptació (Litz 1996) i el desenvolupament de relacions adequades amb els principals grups interessats: empleats, clients, proveïdors i societat (Harrison i Sant Joan 1996; Hillman i Keim 2001. Adner i Helfat 2003) incorporen el compromís social del manager com a capacitat dinàmica individual. Per tant, s'espera que les capacitats dinàmiques individuals contribueixin al compromís amb la sostenibilitat a l'empresa. Per tant, les hipòtesis segona i tercera que s'enuncia són:

2.2.2 Compromís amb els grups interessats

En entorns canviants les empreses han de poder generar la pròpia adaptació que permeti la sostenibilitat a llarg termini (Smallbone et al. 2012, Bamiatzi & Kirchmaier 2014, Cowling et al. 2014, Martin & Sunley 2014, Williams & Vorley 2014). Per aconseguir-ho calen canvis interns i externs a l'empresa que involucrin els grups interessats necessaris per fer-la realitat (Post et al. 2002, Porter & Kramer 2006, 2011; Wilden et al. 2013, Llança et al. 2014).

Per fer front a aquesta situació, cal que els managers disposin de les habilitats que els permetin generar nous models de negoci en les empreses que lideren (Gudergan et al. 2012; Helfat i Martin 2015, Leih, Linden i Teece 2015). Les capacitats dinàmiques individuals permeten adaptar i generar nous processos interns, i establir noves relacions amb els grups interessats. Les dues capacitats permeten la creació, retenció i sostenibilitat de nou valor necessari en situacions de canvis, creant disrupció en el mercat i afectant directament tant als resultats de l'empresa (McKelvie i Davidsson 2009), com al seu compromís amb els grups interessats (Zahra, Sapienza i Davidsson 2006; Teece 2010, Landa i Passarelli 2014).

D'heur (2014) introdueix el concepte de gestió integrada de *Sustainable Value Creation* amb el qual estableix que la gestió empresarial que inclou una perspectiva mediambiental i socialment sostenible implica tant creixement econòmic com mediambiental i social. Aquest concepte engloba la sostenibilitat, la col·laboració i la creació de valor de les empreses. Per crear valor a l'empresa cal un enfocament cap a les necessitats dels clients a través de la implicació tant de treballadors com de proveïdors amb els quals opera l'empresa (Katkalo et al. 2010, Wilden et al. 2013). Per tant, clients, proveïdors i empleats són els grups interessats rellevants a incloure en l'estratègia de l'empresa per fer front als desafiaments de l'entorn (Leigh et al. 2015, Alonso-Almeida et al. 2015).

En aquest sentit, Carrol i Buchholtz (2014), al seu llibre sobre Ètica, sostenibilitat i gestió dels grups interessats, estableixen que el compromís amb la sostenibilitat implica incorporar en les decisions estratègiques de l'empresa mesures de col·laboració amb clients, proveïdors i empleats. Aquests són els principals grups interessats amb els quals l'empresa ha d'establir relacions per generar innovació i, per tant, han d'estar inclosos dins de la *Sustainable Value Chain*. Altres autors destaquen també la importància d'aquests grups interessats (Clift i Bright 2001, Seuring 2004, Seuring i Müller 2008, Carter i Easton 2011, Alonso-Almeida et al. 2015 entre altres).

Així, les capacitats individuals dinàmiques poden contribuir a la gestió sostenible de la cadena de subministrament (Mentzer et al. 2001, Seuring i Müller 2008) que inclou la cooperació entre empreses al llarg de la cadena de subministrament mentre s'INTEGREN objectius de les tres dimensions del desenvolupament sostenible: l'econòmic, el mediambiental i el social. Aquests es deriven dels requeriments del client i dels altres grups interessats. En cadenes de subministrament sostenibles, els seus membres s'han de mantenir dins dels criteris mediambientals i socials, a la vegada que s'espera mantenir la competitivitat tot acomplint les necessitats del client i els criteris econòmics corresponents (Seuring 2013, p. 1514).

En base al que aporta la major part de la bibliografia existent, es proposen les següents hipòtesis de treball:

H4: El compromís amb el medi ambient del manager, impulsat per les capacitats individuals de gestió dinàmica, té un efecte directe i positiu en el compromís amb els grups interessats.

H5: El compromís social del manager, impulsat per les capacitats individuals de gestió dinàmica, té un efecte directe i positiu en el compromís amb els grups interessats.

2.2.3 Capacitats dinàmiques individuals i gènere

Les capacitats dinàmiques individuals són un camp d'investigació nou i no es té constància que hi hagi estudis on s'analitzi l'efecte de les capacitats dinàmiques del manager sobre el seu compromís social i mediambiental en l'empresa des d'una perspectiva de gènere.

En la literatura revisada, el gènere és estudiat com una variable per donar informació sobre algun constructe, però no com l'objecte d'una investigació (Grosser i Moon 2005b, Vuontisjarvi 2006, Fernández-Feijoo et al. 2014). La literatura fins al moment ha estudiat el lideratge o manera de gestionar l'empresa —considerant la dona com a "motor de canvi" (Cohen i Huffman 2007)— o la percepció de la dona sobre els aspectes socials i mediambientals en l'empresa. Aquesta literatura va servir de punt de partida per fer la revisió de la literatura sobre capacitats individuals dinàmiques i gènere.

Hi ha consens en la literatura prèvia a atribuir a l'home un lideratge dominant a l'empresa caracteritzat per autoritari, amb afany de poder i estatus, i orientat a resultats econòmics (Schein 2001, Connor 2004, Godoy i Mladinic 2009). Per contra, a la dona se li atribueix un lideratge transformacional basat en valors socials, relacions interpersonals, el benestar pels altres i l'empatia (Rudman i Clirk 2001; Bird i Brush 2002, Eagly i Carli 2003, 2007; Aygün et al. 2008, Alimo-Melcalfe, 2010). A més Askehave i Zethsen (2014) estableix que hi ha un tercer tipus de lideratge que adopten tant homes com dones en funció de l'entorn i el context social en què operen (Holmes 2006, Billing 2011). Aquest és un lideratge mixt del lideratge dominant i el transformacional. En aquest cas, homes i dones s'assemblen pel que fa a models de gestió i lideratge que duen a terme a les empreses (Godoy i Mladinic 2009) i conflueixen en valors similars, sense mostrar característiques particulars dels estils de gestió i lideratge que els caracteritzen pel seu gènere. El lideratge mixt pot ser batejat com lideratge evolutiu (Murray et al. 2011), ja que és capaç d'adaptar-se als canvis que demanda el mercat.

Fernandez et al. (2003) suggereixen que el manager d'una organització ha de posseir capacitats per adaptar-se als canvis mediambientals. Per a això, en part del seu treball, revisen la literatura sobre la relació entre l'estil de lideratge de

l'empresa i el compromís mediambiental dels managers. Segons Galdwin (1993) Portugal i Yukl, (1994) els líders amb compromís mediambiental segueixen un lideratge transformacional mentre que altres autors (Egri i Hermao, 2000) defensen que el líder amb compromís social respon a característiques del lideratge transformacional - valors de col·laboració, concessió de responsabilitat als empleats, comunicació bidireccional, orientació cap al canvi, el carisma, la creació de confiança i la consideració individualitzada - com del lideratge transaccional - mediació, compensació contingent i comunicació unidireccional.

En la revisió de la literatura sobre el compromís social i mediambiental des d'una perspectiva de gènere, trobem dues línies d'investigació. Una primera i nombrosa línia d'investigació estableix que les dones tenen més compromís social que els homes i els homes tenen més compromís mediambiental. Una segona línia d'investigació escassa defensa que les dones tenen més compromís tant social com mediambiental en relació amb els homes.

La primera línia d'investigació suggereix que les dones tenen un compromís social més gran que els homes, per la seva preocupació pel benestar de la societat (Tata i Prasad 2014) i el seu compromís amb els propis valors ètics (Galbreith 2004), i els homes tenen un major compromís mediambiental derivat de la seva orientació a resultats econòmics a més curt termini (Hindle, Klyver i Jennings 2009, Kronsell et al. 2014, Alonso-Almeida et al. 2014, Santos et al. 2016). En aquesta mateixa línia, Bernardi i Threadgill (2010) suggereixen que hi ha una relació entre el nombre de dones que componen el top management team amb el major compromís social de l'empresa perquè les dones incorporen més compromís amb les donacions, la societat i el reconeixement exterior al treball dels empleats. Algun estudi també mostra que les dones són més propenses que els homes a identificar situacions en què calen judicis de valors ètics (Smith et al. 2001).

La recent segona línia d'investigació suggereix que les dones també tenen més compromís mediambiental que els homes a causa de la seva preocupació per la gestió ambiental a l'empresa (Alonso-Almeida et al. 2013) i la promoció de pràctiques dissenyades per protegir el medi ambient, ajudant així a augmentar la riquesa de la comunitat local (Alonso-Almeida 2012). Fernandez-Feijoo, Romero i Ruiz Blanco (2014) suggereixen que les empreses compostes per almenys tres dones a l'equip directiu (criteri de la critical mass) són socialment i mediambientalment més responsables que aquelles que no disposen d'almenys tres dones a l'equip de direcció. Això és a causa del major compromís tant social com mediambiental de les dones enfront del dels homes.

Atès que la literatura prèvia suggereix que tant la forma de gestionar i el lideratge així com el compromís social i mediambiental d'homes i dones és diferent, se suposa que les capacitats dinàmiques individuals d'homes i dones que impacten en el seu compromís social i mediambiental també difereixen pel que fa a gènere.

Metodologia

3.1. Formulació d'hipòtesis

Basat en l'anàlisi de la literatura prèvia i les aportacions anteriors, les hipòtesis que es planteja aquest estudi són:

H1: Les capacitats dinàmiques individuals estan directament relacionades amb:

H1a: sensing

H1b: seizing

H1c: transforming

H2: Les competències dinàmiques individuals del manager tenen un efecte directe i positiu en el seu compromís amb el medi ambient.

H3: Les competències dinàmiques individuals del manager empresa tenen un efecte directe i positiu en el seu compromís social.

H4: El compromís amb el medi ambient del manager, impulsat per les competències individuals de gestió dinàmica, té un efecte directe i positiu en el compromís amb els grups interessats.

H5: El compromís social del manager, impulsat per les competències individuals de gestió dinàmica, té un efecte directe i positiu en el compromís amb els grups interessats.

H6: Hi ha diferències significatives produïdes pel gènere del manager en l'impacte de les capacitats dinàmiques individuals sobre el seu compromís social.

H7: Hi ha diferències significatives produïdes pel gènere del manager en l'impacte de les capacitats dinàmiques individuals sobre el seu compromís mediambiental.

A mode de resum, a la Figura 1 s'exposa el model a contrastar:

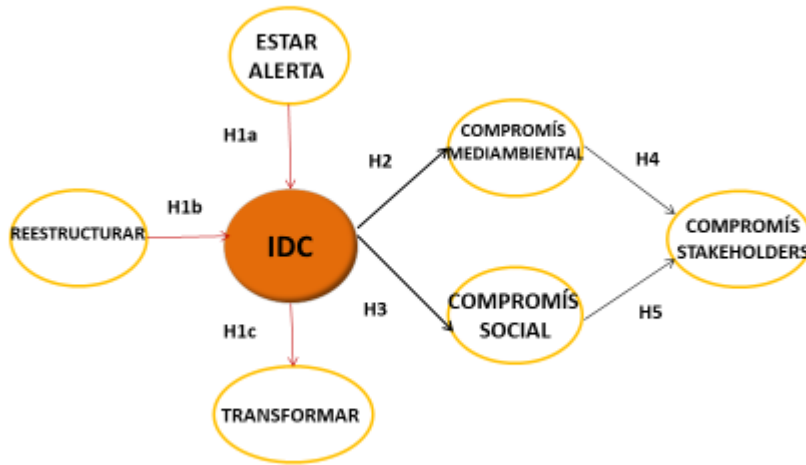


Figura 1: Model a contrastar.

3.2. Mostra i recollida de dades

Amb l'objectiu de contrastar les hipòtesis anteriors s'ha analitzat una mostra de 339 managers que van cursar un Master in Business Administration (MBA) a universitats espanyoles durant els anys acadèmics 2013-2014 i 2014-2015. McKelvie i Davidsson (2009), conclouen com a resultat de la seva investigació que la formació i l'experiència del manager influeixen en les seves capacitats dinàmiques i en les decisions que prenen en els seus llocs de treball, per aquest motiu es considera la mostra de managers adquirint formació en gestió com a bon exemple per contrastar les capacitats dinàmiques individuals, el compromís mediambiental i social i el compromís amb els grups interessats. Les principals característiques dels estudiants de la mostra en termes de formació acadèmica, experiència laboral o sector en què treballen es mostren en la següent Taula 1.

Variable	MOSTRA COMPLETA (35,40%) N = 339	DONES (36,29%) N=130	HOMES (64,60%) N=209
Edat: Mitjana	39	37	40
Nivell d'estudis:			
- Grau Universitari /llicenciatura	78,17%	80,77%	76,56%
- Màster o Doctorat	19,17%	19,23%	19,14%
- Altres	2,65%	0,00%	4,31%
Experiència laboral:			
- < 1 any	10,03%	9,23%	10,53%
- Entre 1 i 5 anys	17,11%	13,85%	19,14%
- Entre 5 i 10 anys	55,16%	52,31%	56,94%
- > 10 anys	17,70%	24,62%	13,40%
Ocupació actual:			
- Equip directiu:	66,37%	76,92%	59,81%
- Emprenedors / altres	33,63%	23,08%	40,19%

Taula 1: Perfil dels enquestats.

Els individus de la mostra tenen una edat mitjana de 40 anys, cosa que permet que més del 50% dels enquestats tinguin una experiència laboral entre els 5 i els 10 anys. A més, en atenció a la seva ocupació actual prop del 67% de les dones i més del 75% dels homes han format part en la seva última ocupació de l'equip directiu. Un molt elevat percentatge dels enquestats, supera tant per a homes com per a dones el 95%, tenen formació universitària, que correspon a la formació que habitualment mostren els managers d'empreses. Pel que fa a la distribució per sexes, aproximadament el 36% són dones i el 64% homes, aquest biaix en la mostra és coherent amb una distribució desigual en l'accés a càrrecs directius entre homes i dones, aspecte de gran importància i que suggereix diverses consideracions ètiques i d'índole sociològica ja posades de manifest prèviament per la literatura (cf. Alonso-Almeida et al. 2015, in Spain National Statistics Institute, 2016).

Aquests managers van completar una enquesta amb diferents ítems que tractaven de valorar les diferents capacitats requereix un gestor d'empresa així com el compromís social i amb el medi ambient i stakeholder engagement que presentava cada candidat. L'enquesta es va dissenyar en la base de la literatura acadèmica prèvia en aquest àmbit (Tang et al. 2012, Wilden et al. 2013, Buil et al. 2015). Les respostes a les preguntes s'estableixen d'acord amb una escala de Likert amb valors d'1 a 7, significant 7 el grau d'identificació més alt amb la pregunta plantejada i l'1 el més baix. La taula 2 mostra els valors mitjans per a les diferents

preguntes que permeten definir les tres competències objecte d'estudi així com el seu compromís social i mediambiental.

Dimensió	Codi	Definició	Mitjana
ESTAR ALERTA (SENSING)	ALERT1	Freqüents interaccions amb tercers per adquirir nova informació	4,51
	ALERT2	Estic atent a noves oportunitats de negoci	4,66
	ALERT3	Busco nova informació de forma activa	5,00
	ALERT4	Estic permanentment en contacte amb centres de recursos (cambres de comerç, acceleradores, etc ...)	4,23
Valor mitjà del constructe			4.6
REESTRUCTURAR (SEIZING)	CREAT1	Sovint veig de forma diferent una situació de com la veuen altres	4,78
	CREAT2	Sovint em sorgeixen noves idees i enfocos diferents a problemes	4,75
	CREAT3	Sovint em sorgeixen noves idees i enfocaments a diferents problemes	4,62
	CREAT4	Sóc bo connectant diferents punts de vista	4,27
Valor mitjà del constructe			4.61
TRANSFORMAR (TRANSFORMING)	CONC1	Veure oportunitats de negoci és inherent a la meua personalitat	4,84
	CONC2	Tinc pressentiments sobre potencials oportunitats	3,59
	CONC3	Puc distingir entre oportunitats rendibles i no tan rendibles	4,63
Valor mitjà del constructe			4.35
COMPROMÍS SOCIAL	SOC COM1	Crec fermament en mantenir els llocs de treball i l'efecte positiu d'un bon clima laboral	5,81
	SOC COM2	Crec fermament en el manteniment de l'ocupació i l'efecte positiu d'un bon clima laboral	5,41
	SOC COM3	Qualsevol empresa hauria d'estar compromesa amb la comunitat en què opera	4,86
Valor mitjà del constructe			5.36
COMPROMÍS MEDIAMBIENTAL	ENV COM1	No entenc un negoci si no té un enfocament mediambiental sostenible	5,14
	ENV COM2	S'ha de formar i incentivar empleats per fomentar iniciatives mediambientals positives	4,66
	ENV COM3	Crec en el màrqueting mediambiental	4,54
	ENV COM4	Qualsevol empresa hauria de quantificar els estalvis i costos mediambientals	5,37
Valor mitjà del constructe			4.97
COMPROMÍS AMB STAKEHOLDERS	STEN1	És clau col·laborar amb clients per millorar els productes / serveis	5,33
	STEN2	L'enfocament al client i la detecció de les seves necessitats hauria de ser un component bàsic en l'estratègia de qualsevol organització	5,88
	STEN3	És clau col·laborar amb proveïdors per millorar els productes / serveis	5,21
	STEN4	Formar i involucrar empleats resulta clau per obtenir l'èxit empresarial	5,63
Valor mitjà del constructe			5.51

Taula 2: Mitjanes de les variables que formen part del model.

Els valors mitjans per a les preguntes que formen el qüestionari mostren valors per sobre de 4, per una escala de Likert d'1 a 7, en tots els casos amb l'excepció d'una de les preguntes associades a la transformació. Els valors mitjans són sensiblement superiors a les preguntes associades a l'orientació cap al compromís amb els grups interessats. Pel que fa al compromís tant social com mediambiental dels enquestats, els valors mitjans són superiors en tots els casos a 4 tot i que hi ha una certa diferència amb valors una mica més elevats per al compromís social respecte al compromís mediambiental.

4. Resultats

Pel que fa a l'estudi estadístic, es va dividir en dues parts clarament diferenciades. Una primera l'objectiu, via anàlisi factorial, era determinar, a partir de les variables que integren el qüestionari, les diferents dimensions que integraven el model a contrastar. I finalment, una segona, un cop definides les dimensions, encaminada a testar mitjançant equacions estructurals la bondat del model proposat. A continuació es detallen els treballs realitzats en cadascuna d'aquestes dues parts.

4.1 Anàlisi factorial

A partir d'una anàlisi factorial exploratòria (EFA) es van escollir les variables que millor explicaven cadascuna de les dimensions que componen el model. Addicionalment, i tal com apunta la literatura (Loiacono et al. 2002), es van eliminar del model aquelles variables, amb càrregues inferiors a 0,5. Com a resultat d'aquesta primera anàlisi, es pot observar que les variables es van agrupar en 6 diferents dimensions.

Un cop definida la composició de les dimensions, cadascuna d'elles va ser sotmesa a una anàlisi factorial confirmatòria (CFA) per depurar cada constructe. Fruit d'aquesta anàlisi van ser eliminats diferents factors per no superar el llindar de càrrega de 0,7 exigint per la literatura, i així el model va quedar reduït a 22 factors i 6 dimensions. Aquestes dimensions van ser sotmeses a l'anàlisi de l'Alpha de Cronbach. Es van superar en tots els casos el valor de 0,7 exigint (Carmines i Zeller, 1979).

Com penúltima etapa d'aquesta primera part, es va realitzar una anàlisi de consistència, fiabilitat i de validesa convergent de les dimensions. En tots els casos,

la fiabilitat composta va ser superior a 0,6 (Bagozzi i Yi 1988), la variància mitjana extreta (AVE) superior a 0,5 i la validesa convergent confirmada d'acord amb el que estableix Fornell i Larcker (1981).

Els resultats i principals estadístics d'aquesta primera part es poden observar a la Taula 3:

Dimensió	Codi	CFA	Consistència interna i fiabilitat dels estadístics
ESTAR ALERTA (SENSING)	ALERT1	0,767	Cronbach's alpha: .828 Composite reliability: .878 AVE: .642
	ALERT2	0,803	
	ALERT3	0,812	
	ALERT4	0,822	
REESTRUCTURAR (SEIZING)	CREAT1	0,756	Cronbach's alpha: .809 Composite reliability: .871 AVE: .629
	CREAT2	0,784	
	CREAT3	0,816	
	CREAT4	0,815	
TRANSFORMAR (TRANSFORMING)	CONC1	0,781	Cronbach's alpha: .812 Composite reliability: .829 AVE: .618
	CONC2	0,776	
	CONC3	0,802	
COMPROMÍS SOCIAL	SOCCOM1	0,763	Cronbach's alpha: .821 Composite reliability: .837 AVE: .631
	SOCCOM2	0,808	
	SOCCOM3	0,812	
COMPROMÍS MEDIAMBIENTAL	ENVCOM1	0,796	Cronbach's alpha: .808 Composite reliability: .867 AVE: .620
	ENVCOM2	0,777	
	ENVCOM3	0,785	
	ENVCOM4	0,791	
STAKEHOLDERS ENGAGEMENT	STEN1	0,799	Cronbach's alpha: .815 Composite reliability: .875 AVE: .636
	STEN2	0,801	
	STEN3	0,803	
	STEN4	0,787	

Taula 3: Anàlisi factorial de les dimensions.

Finalment, un cop definides i testades les dimensions, es va procedir a una anàlisi final de validesa discriminant, demostrant en tots els casos que cada constructe estava més relacionat amb les seves pròpies dimensions que amb les dimensions d'altres constructes. A la taula 4 s'adjunten els estadístics que confirmen aquesta situació.

	ALERT	CREAT	CONC	SOCCOM	ENVCOM	STEN
ALERT	<i>.801*</i>					
CREAT	.188	<i>.793*</i>				
CONC	.315	.311	<i>.786*</i>			
SOCCOM	.218	.189	.250	<i>.795*</i>		
ENVCOM	.253	.188	.186	.300	<i>.787*</i>	
STEN	.312	.228	.098	.244	.481	<i>.798*</i>

*Arrel quadrada de la mitjana a la diagonal

Taula 4: Validesa discriminatòria.

4.2. Contrast del model

Mitjançant el programari EQS 6.1 i utilitzant el model robust d'equacions estructurals, es va testar la bondat del model plantejat. En va quedar clara la idoneïtat, via l'observació dels principals estadístics. D'acord amb la literatura, Schermelleh-Engel et al. (2003) va establir que n'hi ha prou amb disposar de 3 estadístics en els seus valors recomanats per provar la bondat i capacitat explicativa dels models definits d'acord amb aquesta metodologia. En el model que ens ocupa se superen aquests mínims requerits, cosa que confirma la robustesa i capacitat explicativa del model. A la taula 5 es poden observar els valors per als principals estadístics així com el seu valor ideal d'acord amb la literatura.

Estadística	Resultat	Valor ideal
χ^2 / graus de llibertat *	2.855	<3
BB-NFI (Bentler – Bonnet normed fit index)	0.814	>0.8
BB-NNFI (Bentler – Bonnet non-normed fit index)	0.911	>0.9
CFI (comparative fit index)	0.926	>0.9
RMSEA (root mean square error of approximation)	0.053	<0.06

* Qui quadrat escalada de Satorra-Bentler

Taula 5: Principals estadístics (EQS).

4.3. Diferències de gènere

Per detectar possibles diferències entre homes i dones i utilitzar el mateix programari EQS, es realitza una anàlisi de diversos grups. Aquesta anàlisi compara el model de grup múltiple amb un model en el qual les relacions entre totes les dimensions estan restringides perquè són iguals entre grups. Utilitzant el valor p de

distribució qui-quadrat, calculat a partir de la diferència entre el qui-quadrat dels dos models i els graus de llibertat, podem determinar si hi ha comportaments diferents d'acord amb la submostra.

Aquests resultats indiquen que hi ha diferències entre homes i dones. En resum, l'anàlisi de diversos grups mostra que s'obtenen diferents resultats de les mostres separades i els dos tipus de persones mostren comportaments diferents en termes de compromís social i mediambiental. Els resultats mostren que hi ha diferències en la relació entre CDI i SOCCOM i també en la relació entre CDI i ENVCOM per a homes i dones. La taula 6 mostra aquests resultats.

		CDI → SOCCOM	CDI → ENV COM
HOME	β	0.263	0.211
	Statistic ¹	7.854**	6.365**
DONA	β	0.289	0.242
	Statistic ¹	8.119**	6.012**

¹ Mètode robust.

** Estadísticament significatiu al nivell 0.05.

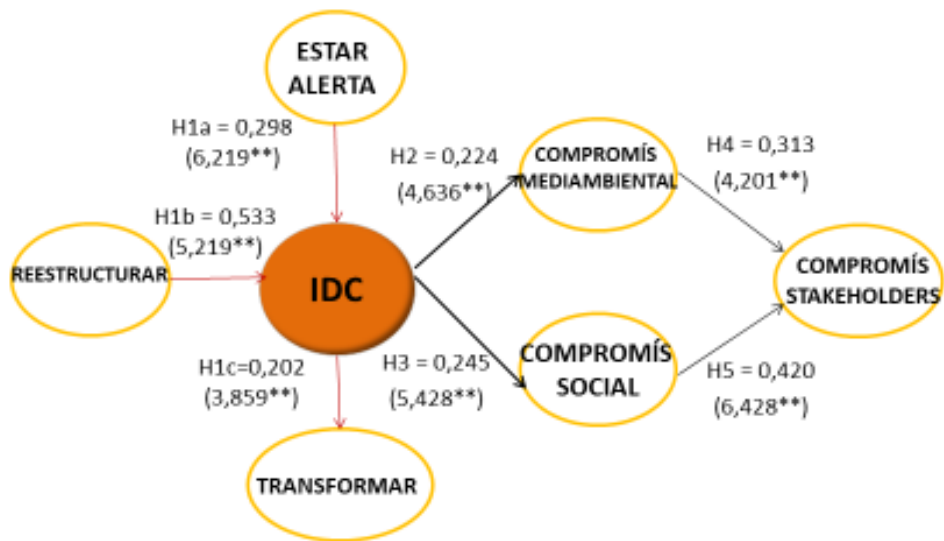
Taula 6: Valors estandarditzats per sub-mostra.

A continuació, es duu a terme el mateix estudi multigrup per determinar detalladament on les diferències són més pronunciades analitzant cada relació entre dimensions. Els valors estàndard i les estadístiques de les relacions del model complet es presenten a la Taula 7 per comprendre les diferències detectades.

	CDI → SOCCOM	CDI → ENV COM
Δx^2	4.148	3.055
$\Delta d.f.$	1	1
p-value	0.029**	0.024**

Taula 7: Prova d'invariança per a totes les relacions.

Per finalitzar amb el paràgraf de resultats i a mode de resum, a la figura 2 es representa el model i els estadístics de les causes derivades d'aquest.



** p-value significatiu a nivell .05

Figura 2: Solucions estandaritzades del model causal.

5. Conclusions

En la revisió de la literatura existent i les propostes d'investigació futures sobre competències dinàmiques individuals, Barreto (2010) va destacar la necessitat de considerar les competències dinàmiques com un constructe multidimensional i la importància de relacionar aquestes competències amb el desenvolupament d'avantatges competitiu en l'empresa. El present treball s'alinea amb aquestes propostes ja que des d'un punt de vista metodològic el tractament de les competències és el d'un constructe multidimensional i perquè, en última instància, el model busca verificar de forma empírica l'existència d'una relació entre les competències dinàmiques individuals, un major compromís social i mediambiental i, finalment, com el major compromís social i mediambiental té una incidència positiva directa i significativa en una gestió que incorpora de forma més rellevant les relacions amb els grups interessats: empleats, clients i proveïdors. El model plantejat a partir d'una àmplia mostra presenta resultats estadísticament significatius i en el qual totes les hipòtesis plantejades són acceptades, reforçant els

resultats anteriors però afegint alguns aspectes nous que obren alguns avanços d'interès per a l'acadèmia investigadora i per aplicar polítiques de formació empresarial.

La primera hipòtesi (H1) proposa l'existència d'una relació entre les tres habilitats definides com a detecció, capacitat per detectar oportunitats (H1a), aprofitar, realitzar la gestió adequada dels recursos i inversions per generar valor afegit (H1b) i transformar, la capacitat de realitzar innovacions contínues a l'empresa (H1c). Les tres habilitats conformen una relació significativa amb les capacitats dinàmiques individuals com havien proposat les investigacions prèvies (Augier i Teece 2009, McKelvie i Davidsson 2009, Wilden et al. 2013).

Wilden et al. (2013) proposen un model d'equacions estructurals que analitza la influència de detectar, apoderar i transformar sobre les capacitats dinàmiques i el seu efecte en l'acompliment de l'empresa. Els resultats obtinguts en les variables de detecció, captura i reconfiguració (transformació) tenen pesos molt similars sobre l'efecte en les capacitats dinàmiques individuals. El present estudi troba diferències significatives en la relació de les variables de detectar, apoderar-se i transformar amb les capacitats dinàmiques. La variable que mostra una major relació, en funció del resultat del model d'equacions estructurals, és *sensing* —capacitat del gerent per detectar oportunitats en l'entorn— amb un coeficient de 6.221, seguit per apoderament (5.221) —capacitat per a realitzar la gestió adequada dels recursos i inversions per generar valor afegit— i finalment transformar (3.859) —capacitat per transformar productes, serveis, mercats i l'organització a través de la innovació contínua—. Una possible explicació és que cada vegada la idea de "fer més amb menys" està calant en les organitzacions.

Respecte a la relació entre la influència de les capacitats dinàmiques individuals i el desenvolupament sostenible de l'empresa, els resultats nous són la confirmació d'una relació directa i significativa, encara que amb una major importància en el cas del compromís social, amb un valor associat a aquesta variable de 5.428 davant un 4.656 per al compromís mediambiental. La literatura acadèmica prèvia ha analitzat la importància d'incloure objectius ambientals i socials en la funció objectiu del gerent. Així, les capacitats dinàmiques individuals semblen contribuir a impulsar en major forma el compromís social de l'empresa que en medi ambient, encara que ambdós són rellevants. El resultat obtingut en el nostre treball quant a la relació entre competències dinàmiques individuals i compromís social i mediambiental reforcen els resultats de Schaltegger i Wagner (2011) o Garriga i Melé (2013). Una possible explicació és que cada vegada que l'amenaça del canvi climàtic fa que les regulacions en aquest àmbit s'estiguin enfortint a nivell mundial

(Alfaro et al. 2008, Clemow et al. 2012, Gudynas 2013, Samaniego 2014 entre altres) i, com a conseqüència, s'impulsa el desenvolupament del compromís social on la regulació no és tan forta.

Així, les capacitats empresarials dinàmiques individuals es poden configurar amb un motor de la sostenibilitat empresarial. La capacitat visionària juntament amb l'adaptació i innovació fan que la percepció sobre la sostenibilitat en el seu vessant mediambiental sigui l'eix vertebrador de qualsevol iniciativa que la companyia es disposi a desenvolupar. Així mateix, la preocupació social ha d'afegir-se com un aspecte rellevant i que té una importància creixent, especialment en temps de crisi (Alonso-Almeida i Bremser 2014).

Finalment, perquè la incorporació d'objectius mediambientals i socials per part dels gestors sigui sostenible en el temps, cal que estigui relacionada amb l'èxit empresarial, cosa que es produeix amb més probabilitat quan la gestió empresarial té en compte les relacions i necessitats dels grups interessats. En el model que presentem, l'existència d'una relació directa entre compromís mediambiental (H4) i compromís social (H5) amb un estil de gestió més orientat als grups interessats resulten significatius, tot i que la relació entre compromís social i orientació cap als interessats és més potent que la relació amb respecte al compromís mediambiental.

Adner i Helfat (2003) estableixen una relació directa del compromís social del gerent, com a competència individual d'aquest, amb el compromís de les parts interessades. El present treball avança un pas més en el sentit que, a més de considerar el compromís social del gerent, estableix una relació directa i positiva també del compromís mediambiental del gerent i la seva relació amb el compromís dels grups interessats com a eines per a la bona gestió de l'empresa. A més, estableix que el compromís social és significativament superior al compromís mediambiental. En línia amb aquesta idea, Alonso-Almeida et al. (2015) conclouen que els valors socials del gerent tenen major consideració en el desenvolupament de l'acord amb els agents que els valors mediambientals. Aquests autors troben que on la satisfacció de les necessitats del client, la producció de productes i serveis útils i de gran qualitat i la maximització de valor per als accionistes apareixen en les tres primeres posicions del que hauria de ser una empresa ben gestionada; operar d'acord als valors del gestor i segons un fort codi ètic (ocupació social) ocupen la posició 7 i la inclusió de mesures mediambientals en la posició 12. Així, aquests resultats reforcen la idea que els grups interessats es decanten més en el compromís social de les empreses que en el medi ambient.

Finalment, la tercera (H3) i quarta (H4) hipòtesi analitza si hi ha diferències significatives produïdes pel gènere del gerent en l'impacte de les capacitats dinàmiques individuals sobre el seu compromís social i sobre el seu compromís mediambiental, respectivament. Els resultats obtinguts del model d'equacions estructurals demostren que existeixen diferències significatives tant en el compromís social (valor de la variable 8.119 per a les dones enfront dels 7.854 dels homes) com en el medi ambient (valor de la variable 6.365 per als homes enfront del 6.012 de les dones). En la literatura prèvia existeixen dos corrents d'investigació. La primera havia afirmat que el compromís social és major en el cas de les dones mentre que el compromís mediambiental és major en el col·lectiu de homes que en el de les dones (Hindle, Klyver i Jennings 2009, Kronsell et al. 2014, Santos et al. 2016). La segona, seguint les teories ecològiques que estableixen una relació amb les dones i el medi ambient derivades de la seva connexió amb la natura, suggereix que el compromís mediambiental és superior en les dones que en els homes (Alonso-Almeida 2012, 2013; Fernandez-Feijoo, Romero i Ruiz Blanco, 2014). La present investigació reforça els resultats d'ambdós corrents de literatura prèvia referents a que el compromís social és superior en dones que en homes. Una possible explicació és que la dona té un major compromís social derivat dels trets comuns com a dona: cordial, nutritiu, sensible a l'interpersonal, preocupació pel benestar de l'altre (Eagly et al. 2003). A més, les relacions de networking que estableix amb els seus col·laboradors així com els valors culturals i les creences de les dones incrementen el seu compromís social enfront dels homes (Santos et al. 2016). Com a novetat de l'estudi, els resultats recolzen una incipient recerca que estableix que el compromís mediambiental també és superior en les dones que en els homes a causa que les dones tenen major consciència ecològica perquè perceben els riscos en la salut i el medi ambient (Park et al. 2012), són sensibles sobre els efectes del canvi climàtic (Ciocirlan i Pettersson 2012) o les dones estan més preocupades per les actituds amb el medi ambient (Diamantopoulos et al. 2003).

6. Recomanacions

Els resultats proporcionen una sèrie de conclusions rellevants per a l'entorn empresarial, l'àmbit educatiu i l'acadèmic.

En primer lloc referent a les recomanacions pel sector empresarial, l'entorn molt canviant i competitiu a què s'enfronten les empreses, exigeix el desenvolupament

de models de gestió empresarial que permetin el desenvolupament d'avantatges competitius i siguin sostenibles en el llarg termini. Aquest estudi mostra l'existència d'una relació significativa entre competències dinàmiques individuals i una major orientació de la forma de gestionar l'empresa cap a la relació amb els principals grups interessats, empleats, proveïdors i clients. Aquesta orientació resulta clau per a la gestió en l'actual entorn econòmic i social i hauria de tenir-se en compte pels responsables de plantejar i gestionar polítiques de desenvolupament industrial i de suport a la petita i mitjana empresa.

A més, el treball empíric presentat s'alinea amb els treballs més recents en l'àmbit de les competències dinàmiques individuals i la seva relació amb una forma diferent de gestionar, orientada més enllà del simple resultat econòmic. En el propi entorn econòmic, la estratègia de les empreses necessàriament passa per la generació de valor que sigui reconeguda pels grups interessats. Així, que les persones que prenen decisions i adopten les estratègies empresarials tinguin les adequades competències dinàmiques individuals resulten determinants per a l'organització. La investigació acadèmica en l'àmbit de les relacions amb els grups interessats podria orientar-se a la consideració de les relacions que planteja la nostra recerca.

Pel que fa al gènere es proposa la incorporació de més dones a l'equip directiu amb l'objectiu de garantir la sostenibilitat de l'empresa (Khan i Vieito 2013, Kogut et al. 2014). El major compromís social i mediambiental de les dones ajuda a generar nous productes i serveis més socials i mediambientalment responsables que demanden els nous clients (Verain et al. 2016, Boivin et al. 2016), creen valor per a la societat i milloren les condicions ambientals (Karam i Jamali 2013). Per aquest motiu, cal que les empreses adoptin programes específics o exemples de bones pràctiques per potenciar i fer avançar les dones a les empreses. Per tant, el present estudi suggereix que la dona potencia la sostenibilitat en l'empresa.

En segon lloc les recomanacions que es deriven per l'àmbit educatiu són diverses. Primer, la necessitat d'incorporar en els programes educatius i en els processos d'aprenentatge dels futurs gestors empresarials programes per al desenvolupament de competències dinàmiques individuals. En segon lloc, el model emprat i els resultats obtinguts resulten d'utilitat per a l'orientació de polítiques d'educació, tant en el sistema educatiu reglat com en la formació contínua de les empreses. Finalment, la incorporació d'aquestes competències dinàmiques passa per l'actualització dels plans empresarials de formació per als treballadors de manera que incloguin el desenvolupament i la incorporació d'aquestes competències

dinàmiques en la gestió diària en l'empresa a tots els nivells de decisió i per a tots els empleats. Els efectes positius d'incidir en aquestes competències no són només un major creixement econòmic, sinó també el desenvolupament d'un teixit productiu més adaptable als canvis, de forma ràpida. A més suposa incorporar en la determinació dels objectius empresarials aspectes de tipus social i mediambiental, aspectes cada vegada més demandats en la societat actual.

Pel que fa a les recomanacions per l'àmbit educatiu en relació al gènere, cal potenciar el paper de la dona en els equips de gestió, en els estudis de gestió d'equips de les empreses amb l'objectiu de garantir la inclusió de mesures socials i mediambientals que afavoreixin la sostenibilitat de l'empresa.

En tercer lloc, es proposen diverses línies d'investigació per a l'àmbit acadèmic. Una primera línia d'investigació es basa en el fet que les capacitats dinàmiques, tal com indica el seu nom, no són estàtiques i no responen a un patró de comportament que sigui vàlid per als possibles canvis inesperats de l'entorn (Augier i Teece 2008, Teece 2012, Lanza et al. 2014). Per això, es proposa continuar investigant en determinar quines són les capacitats dinàmiques individuals que ha de posseir el manager per fer front a canvis en l'entorn que encara s'han d'esdevenir.

Una segona futura línia d'investigació, tal com proposen McKelvie i Davidsson (2009), Baretto (2010), Wilden et al. (2013) i Leigh (2015), és conèixer l'impacte de les capacitats dinàmiques individuals sobre els resultats de l'empresa, la relació amb l'entorn en què opera i per què les capacitats dinàmiques individuals es desenvolupen en les empreses de nova creació. El present estudi pretén aportar llum establint que hi ha una relació directa i positiva de les capacitats dinàmiques individuals sobre l'stakeholders engagement que els permeten realitzar canvis interns i externs a l'empresa per crear valor i, d'aquesta manera, assegurar-ne la competitivitat i el desenvolupament de nous models de negoci empresarials.

Com a tercera línia d'investigació proposada es basa en el treball de Seuring 2013 on conclou que dins de les dimensions d'estudi de la sostenibilitat, el compromís mediambiental és superior al social. Els aspectes socials han estat pràcticament ignorats o interpretats de forma errònia per l'empresa. En el mateix estudi s'estableix com a futures línies d'investigació incloure la dimensió social en els models d'investigació proposats, trobar la relació correcta entre les dimensions socials i mediambientals de la sostenibilitat i conèixer el seu impacte sobre el rendiment de la cadena de subministrament. En aquesta línia, aquest treball suggereix que el compromís social del gerent és més significatiu que el medi

ambient i influeix directa i positivament en el compromís de les parts interessades i en la sostenibilitat de la cadena de valor.

Addicionalment, podria resultar d'interès realitzar una anàlisi del present estudi per a diferents tipus de segmentació, com per exemple per gènere, sector, perfil acadèmic o altres que resulten d'interès.

Resumint, diversos autors apunten a posicionar la investigació sobre capacitats dinàmiques a nivell individual com un nou marc teòric de recerca en l'àmbit de la gestió que integra estratègia i l'organització tenint en compte l'entorn en què opera la companyia (Augier i Teece 2009, McKelvie i Davidsson 2009, Baretto 2010, Leig et al. 2015). Aquest estudi, a través de l'anàlisi del compromís social i mediambiental del gerent i el seu efecte sobre el compromís de les parts interessades, reforça aquesta idea.

Referències

- Adner, R. i Helfat, C. E 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011-1025.
- Al-Aali, A.; Teece, D. J 2014. International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116.
- Alfaro, W.; Rivera, L 2008. Cambio climático en Mesoamérica: temas para la creación de capacidades y la reducción de la vulnerabilidad. Guatemala febrero 2008. The International Development Research Centre (IDRC) and the Department for International Development (DFID-UK).
- Alonso-Almeida, M. M., Rocafort, A., Borrajo, F 2016. Shedding Light on Eco-Innovation in Tourism: A Critical Analysis. *Sustainability*, 8(12), 1262.
- Alonso-Almeida, M. M., Fernández de Navarrete, F. C., Rodríguez-Pomeda, J 2015a. Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17.
- Alonso-Almeida, M. M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., Perramon, J 2015b. Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 1-20.
- Alonso-Almeida, M. M.; Bremser, K. 2014. Strategic management decisions in power positions to achieve business excellence in small service businesses: does gender matter?. *European Accounting and Management Review*, 1(1) 1-24.
- Alonso-Almeida, M.M 2013. Environmental management in tourism: students' perceptions and managerial practice in restaurants from a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 60, 201-207.
- Aragon-Correa, J. A., Sharma, S 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Askari, L 2014. Thinking Managers can Enhance Their Performance through Psychological and Spiritual Dynamic Attitudes within Learning Organizations. *International Journal of Information and Education Technology*, 4(3), 274.

Augier, M. i Teece, D 2008. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29, 1187-1208.

Augier, M. i Teece, D 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.

Bagozzi, R.P.; Yi, Y 1988. On the evaluation of structural equations models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 76-94.

Bagur-Femenias, L., Llach, J., Alonso-Almeida, M. M 2013. Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision*, 51(1), 41-62.

Bamiatzi, V. C.; Kirchmaier, T 2014. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.

Bansal, P 2005. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Barreto, I 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.

Buil, M; Rocafort, A. 2015. Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona". *Intangible Capital*. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.689>

Carattoli, M 2013. Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 165-204.

Carmines, E. G y Zeller, R.A 1979. *Reliability and Validity Assessment*. Sage, Beverly Hills, CA.

Carroll, A., Buchholtz, A 2014. *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.

Carter, C.R., Easton P.L 2011. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 41 (1) 46-62.

Clemow, A. C., Ruiz, C. A. Á., Ospina, I. C. C., Erazo, J. Ó. C 2012. Calentamiento Global y las Cumbres sobre Cambio Climático. *INGENIARE*, (10) 98-104.

Clift R., Wright L 2000. Relationships between environmental impacts and added value along the supply chain. *Technological Forecasting and Social Change* 65 (3) 281–295.

Cohen B, Smith B, Mitchell R 2008. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment* 17(2): 107–119.

Cohen B, Winn M. 2007. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 22: 29–49.

De Grosbois, D 2012. Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896– 905.

D'heur, M. (Ed.) 2015. *Sustainable Value Chain Management: Delivering Sustainability Through the Core Business*. Springer.

Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G 2010. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, dtq027.

Di Stefano, G., Peteraf, M. A. i Verona, G 2009. *Dynamic Capabilities Deconstructed*. *Industrial and Corporate Change*.dtq027.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf, M. A 2009. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.

Eisenhardt, K. M. i Martin, J. A 2000. Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.

Fornell, C., Larcker, D. F 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

Fraj, E; Matute, J; Melero, I 2015. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Manage*, 46, 30-42.

French, H. F., Loudiyi, D., Meares, A., Millar, A. A., Jaller, G., Pomareda, C. F., Kikut, V 1993. *Costly tradeoff: reconciling trade and the environment*" (No. E71 F874c). Worldwatch Inst., Washington, DC (EUA).

Garriga, E., Melé, D 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

Gudynas, E 2013. La ecología política de la crisis global y los límites del capitalismo benévolo. *Íconos-Revista de Ciencias Sociales*, (36), 53-67.

Harrison, J.S., i C.H. St. John 1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive* 10(2): 46-61.

Helfat, C. E., Martin, J. A 2015. Dynamic Managerial Capabilities: A Perspective on the Relationship Between Managers, Creativity, and Innovation in Organizations. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, 421-429.

Helfat, Constance E., i Margaret A. Peteraf. (2003) "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles." *Strategic management journal* 24.10: 997-1010.

Helfat, C. E. (1997). "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360.

Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?". *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.

Jakhar, S. K. (2016). Stakeholder Engagement and Environmental Practice Adoption: The Mediating Role of Process Management Practices. *Sustainable Development*.

Katkalo, V., Pitelis, C. i Teece, D. (2010). "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities". *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1175-1186.

Kucel, A., Róbert, P., Buil, M., & Masferrer, N. (2016) "Entrepreneurial Skills and Education-Job Matching of Higher Education Graduates" *European Journal of Education*, 51(1), 73-89.

Kyrö P. (2001). "To grow or not to grow? Entrepreneurship and sustainable development". *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 8(1): 15-28.

Lanza, A., Passarelli, M. (2014). "Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities". *Journal of Small Business Management*, 52(3), 427-450.

Larson A. L 2000. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment* 9: 304-317.

- Lazear, E.P 2005. Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics* 23(4): 649-680.
- Leih, S., Linden, G., Teece, D 2014. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. Near-final version of a chapter in *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, edited by Nicolai Foss and Tina Saebi. Oxford University Press. Revision date: March 23, 2015.
- Litz, R. A 1996. A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Loiacono, T., Richard T. Watson, Dale L. Goodhue 2002. WebQual: A measure of website quality. *Marketing theory and applications* 13.3 (2002): 432-438.
- Martin, R., Sunley, P 2015. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1-42.
- McKelvie, A.; Davidsson, P 2009. From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80.
- Mentzer, J.T.; DeWitt, W.; Keebler, J.S.; S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, Z. Zacharia. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22 (2) (2001) 1-26.
- National Statistics Institute 2016. Encuesta de Población Activa 2016. Available at <http://www.ine.es> (accessed 17 January 2016).
- Ngo, Liem Viet, i Aron O'Cass 2013. Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research* 66.8 : 1134-1142.
- Petrick, J. A., Quinn, J. F 2001. Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 24-31.
- Pitelis, C. i Teece, D 2010. Cross border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1247-1270.
- Porter, M.E; Kramer, M.R 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84:12, 78-92.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R 2011. The big idea. Creating the shared. *Harvard Business Review*, January-February:62-77.

Post, J.E., Preston, L.E. Sachs, S 2002. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45:1, 6–28.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., Saeidi, S. A 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.

Salazar, A.; Peláez, E 2011. The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 10 (3), 231-250.

Schaltegger S. Wagner M 2011. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment* 20, 222–237.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H 2003. Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive Goodness-of-Fit measures. *Psychological Research* 8 (2), 23-74.

Seuring, S 2004. Industrial ecology, life-cycles, supply chains: differences and interrelations. *Business Strategy and the Environment* 13 (5) (2004) 306–319.

Seuring, S. Müller M 2008. Core issues in sustainable supply chain management: a Delphi study. *Business Strategy and the Environment* 17 (8) 455–466.

Seuring, S., Müller, M 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15) 1699–1710.

Seuring, S 2013. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision support systems*, 54(4), 1513-1520.

Shane, S 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.

Shane, S., Venkataraman, S 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Smallbone, D. Deakins, D. Battisti, M. Kitching, J 2012. Small business responses to major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal* 0(0): 1-24. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242612448077>.

- Strothotte TG, Wüstenhagen R. 2005. Structure of sustainable economic value in social entrepreneurial enterprises. *Research on Technological Innovation Management and Policy* Vol. 9, Vinig, GT, Van der Voort RCW (eds). Elsevier: Oxford; 129–140.
- Tang, J., Kacmar, K. M., Busenitz, L 2012. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing* 27(1): 77-94.
- Tata, J., Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*, 22(2), 278-296.
- Teece, D. J 2012. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395-1401.
- Teece, D. J 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D. J 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Van Passel, S., Van Huylenbroeck, G., Lauwers, L., Mathijs, E 2009. Sustainable value assessment of farms using frontier efficiency benchmarks. *Journal of environmental management*, 90(10), 3057-3069.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I 2013. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
- Williams, N.; Vorley, T 2014. Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Williamson, O. E 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* 20:1087–1108.
- Winter, S. G 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Winter, S. G 2011. Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7 (2), 257-277.

Young, W., Hwang, K., McDonald, S., Oates, C. J 2010. Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18(1), 20-31.

Zahra, S., Sapienza, H.; Davidsson, P 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.

Zollo, M. i Winter, S 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Zott, C 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.

En la revisió de la literatura existent i les propostes d'investigació futures sobre competències dinàmiques individuals, Barreto (2010) va destacar la necessitat de considerar les competències dinàmiques com un constructe multidimensional i la importància de relacionar aquestes competències amb el desenvolupament d'avantatges competitiu en l'empresa. El present treball s'alinea amb aquestes propostes ja que des d'un punt de vista metodològic el tractament de les competències és el d'un constructe multidimensional i perquè, en última instància, el model busca verificar de forma empírica l'existència d'una relació entre les competències dinàmiques individuals, un major compromís social i mediambiental i, finalment, com el major compromís social i mediambiental té una incidència positiva directa i significativa en una gestió que incorpora de forma més rellevant les relacions amb els grups d'interès: empleats, clients i proveïdors. El model plantejat a partir d'una àmplia mostra presenta resultats estadísticament significatius i en el qual totes les hipòtesis plantejades són acceptades, reforçant els resultats anteriors però afegint alguns aspectes novedosos i que obren alguns avanços d'interès per a l'acadèmia investigadora i l'aplicació de polítiques de formació empresarial.

Pedro Aznar Alarcón, Professor Associat Departament d'Economia, Finances i Comptabilitat d'ESADE

Màrian Buil Fabregà, Doctora acreditada Responsable empenedoria Escola Superior de Ciències Socials i de l'Empresa Tecnocampus - Universitat Pompeu Fabra

Col·legis fundadors:



Suport institucional:

