CUADERNOS ECONÓMICOS ICE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

La influencia de la orientación competitiva de los trabajadores en los progresos medioambientales de la empresa

The influence of employees' competitive orientation on a firm's environmental progress

J. Alberto Aragón Correa
Manuel Bueno
Universidad de Granada

Resumen

La literatura avala una relación entre ciertas prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia medioambiental de la empresa. Sin embargo, la influencia de los desarrollos individuales de cada trabajador ha recibido una atención limitada. Este trabajo analiza si la orientación competitiva de los trabajadores de una empresa, reflejada a través de sus carreras profesionales, se relaciona con los avances medioambientales de su empresa. Nuestra metodología se basó en la construcción de una base de datos con las carreras profesionales completas de 10.564 trabajadores pertenecientes a 94 empresas del índice S&P100. Un análisis multinivel encuentra que las empresas muestreadas mejoran su proactividad medioambiental si cuentan con un mayor número de empleados con experiencia en altos niveles jerárquicos y que la dispersión salarial en la empresa intensifica ese efecto. Aunque existe un riesgo de que la rivalidad entre trabajadores obstaculice la colaboración, nuestros resultados apoyan una relación positiva entre la competitividad interna entre trabajadores y progresos medioambientales en la empresa.

Palabras clave: *proactividad medioambiental, competitividad interna, capital humano, microfundamentos.*

Clasificación JEL: *J24, J41, Q51.*

Abstract

Management literature supports a relationship between certain human resource management practices and a firm's environmental strategy. However, the influence of the individual experience of employees has received limited attention. This paper analyzes the effect of employees' competitive orientation, captured through employees' experience at high hierarchical levels in their professional careers, on a firm's environmental progress. We use a proprietary database containing information about the professional careers of 10,564 employees from 94 firms on the S&P100 index. Using multilevel analysis, we find that the sampled firms improve their environmental proactivity if they have more employees with a working experience at high hierarchical levels. We also find that a higher firm's pay dispersion level will intensify this effect. Although there is a risk that employees' competitive orientation hinders collaboration, our results support a positive relationship between employees' internal competition and the firm's environmental progress.

Keywords: *environmental proactivity, internal competition, human capital, microfoundations.*

DOI: https://doi.org/10.32796/cice.2022.104.7477
Recibido: Marzo 2022 · Aceptado: Mayo 2022

1. Introducción

La influencia del capital humano de la empresa en la gestión medioambiental ha ganado una considerable importancia en la última década tanto para académicos como para responsables de recursos humanos (De Stefano *et al*., 2018). Numerosos trabajos han analizado esta relación basándose en la teoría de recursos y capacidades, argumentando que aquellas empresas que cuenten con mejores recursos internos podrán desarrollar mejores estrategias medioambientales (Darnall *et al*., 2010; Ergene *et al*., 2021; Verbeke *et al*., 2006). Sin embargo, la literatura suele centrarse en la influencia de las prácticas de recursos humanos (formación interna, selección, retribución) en el desarrollo de esos recursos internos (Jackson *et al*., 2011; Ones y Dilchert, 2012; Renwick *et al*., 2013), obviando que los perfiles individuales de los propios trabajadores contribuyen sustancialmente a dicho desarrollo (Ployhart *et al*., 2014) y, específicamente, a sus contribuciones en el desarrollo de estrategias medioambientales. Este trabajo analiza si la orientación competitiva de los trabajadores influye en lo avanzado de los planteamientos medioambientales de la empresa.

La literatura sobre capital humano ha subrayado que la tendencia de los empleados a querer superar a otros, para obtener más estatus o mayores pagos, es un rasgo diferencial de los recursos humanos de la empresa con repercusiones importantes en ella (Bidwell y Mollick, 2015; Coff y Kryscynski, 2011; Nickerson y Zenger, 2008; Ridge *et al*., 2015). Nosotros estudiamos este aspecto desde el punto de vista de *microfoundations*, que se basa en una mejor comprensión de cómo las características individuales de las carreras de los trabajadores explican los resultados organizacionales (Barney y Felin, 2013; Bridoux y Stoelhorst, 2014; Coff y Kryscynski, 2011; Felin *et al*., 2015; Foss, 2011). El enfoque de *microfoundations* contrasta con el análisis tradicionalmente dominante en gestión medioambiental de la empresa basado en las características de los directivos (Phillips *et al*., 2010; Tantalo y Priem, 2016). En el presente trabajo analizamos el impacto de la orientación competitiva del capital humano de la empresa (Balliet *et al*., 2009) en la proactividad medioambiental. Además, estudiamos la influencia de la dispersión salarial de la empresa en esta relación.

La dispersión salarial está relacionada con las diferencias en las recompensas económicas que los trabajadores reciben en diferentes rangos jerárquicos (Bloom, 1999; Bloom y Michel, 2002; Siegel y Hambrick, 2005). Por tanto, una mayor dispersión salarial puede intensificar el efecto de la competencia entre los trabajadores para lograr un mayor estatus y pagos más altos (Lim, 2019; Ridge *et al.*, 2015). Nuestras hipótesis plantean que la mentalidad competitiva de los trabajadores facilita los cambios para los avances medioambientales y que la dispersión salarial refuerza ese efecto.

Empíricamente, aplicamos una metodología original utilizando información pública disponible en LinkedIn, para realizar un análisis detallado de toda la vida laboral de 10.564 personas que trabajaban en 94 de las 100 empresas del índice Standard y Poor's (S&P100). Utilizamos la trayectoria profesional de los empleados

para construir una variable que capture la orientación competitiva del capital humano. Específicamente, nos basamos en la idea de que los empleados con una orientación competitiva más fuerte son aquellos que más ascendieron en la escala jerárquica de la empresa (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017), por lo que usaremos la experiencia total del empleado en los diferentes rangos jerárquicos en los que ha trabajado a lo largo de su carrera profesional como indicador de su mentalidad competitiva. Los resultados obtenidos respaldan nuestra hipótesis con respecto al efecto positivo que tiene un capital humano formado por empleados con una mayor mentalidad competitiva en la proactividad medioambiental de la empresa. Además, nuestros resultados muestran que un mayor nivel de dispersión salarial en la empresa fortalece esta relación.

Nuestro trabajo hace tres grandes contribuciones a la investigación previa. Primero, reforzamos la literatura de *microfoundations* mediante la confirmación de la influencia de las características de los trabajadores en comportamientos organizacionales relacionados con los progresos ambientales. Segundo, extendemos la literatura en gestión medioambiental al analizar el efecto diferencial que tiene un capital humano más competitivo. Y tercero, destacamos la relevancia de la dispersión salarial para administrar la mentalidad competitiva del capital humano.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera. A continuación, presentamos nuestra perspectiva de *microfoundations* como marco teórico y desarrollamos nuestras hipótesis de investigación. Luego, presentamos la muestra empleada para contrastar nuestras hipótesis, así como la técnica estadística multinivel que aplicamos y los resultados obtenidos. Finalmente, discutimos las implicaciones de nuestro estudio y sugerimos futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

2.1. Un enfoque de microfoundations del capital humano: introducción

La teoría de recursos y capacidades de la empresa (RVB, por sus siglas en inglés) postula que los recursos se distribuyen de manera heterogénea entre las empresas competidoras y, de manera crucial, esas heterogeneidades explican las diferencias en el desempeño que permiten a las empresas lograr y mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales (Barney, 1991; Ghemawat, 1986; Hansen y Wernerfelt, 1989; Peteraf, 1993). En relación al medioambiente, esta visión hace, además, énfasis en que una gestión más avanzada que la de sus competidores implica unas capacidades internas de innovación y relación que ofrecen una ventaja competitiva (Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997). Múltiples trabajos han demostrado que este avanzado desempeño ambiental se basa en recursos internos especializados generados por la organización de la empresa (Darnall *et al*., 2010; Ergene *et al*., 2021; Verbeke *et al*., 2006).

La perspectiva de *microfoundations* ha ganado una atención exponencial en la última década debido a su potencial para explicar ese desarrollo de los recursos de

las empresas a nivel global como una particular combinación de habilidades individuales de sus trabajadores (Barney y Felin, 2013; Felin *et al*., 2012; Felin *et al*., 2015; Foss, 2011). Por ello, el capital humano juega un papel clave en este contexto porque la experiencia de un individuo puede generar recursos y capacidades claves para la empresa si se encauzan debidamente (Eggers y Kaplan, 2013).

Las interacciones entre los trabajadores han sido también reconocidas como una parte importante del proceso de emergencia de dichos recursos diferenciales en el ámbito del capital humano (Barney y Felin, 2013; Bridoux *et al*., 2017; Lindenberg y Foss, 2011; Ployhart *et al.*, 2014). Específicamente, las características de los empleados a nivel individual conducirán a la aparición de un comportamiento organizacional diferente dependiendo de cómo los empleados se relacionen y se comporten entre sí en el lugar de trabajo (Collins y Smith, 2006; Gooderham *et al*., 2011; Raffiee y Byun, 2020), y en cómo se relacionen con las estructuras y prácticas organizativas de la empresa (Eggers y Kaplan, 2013; Mawdsley y Somaya, 2016; Ployhart *et al.*, 2014).

En resumen, las características individuales de los trabajadores y sus interacciones configuran el capital humano de la empresa que es la base de su comportamiento organizacional. Así pues, nos enmarcamos en este enfoque de *microfoundations* para estudiar el surgimiento de una estrategia medioambiental más avanzada a partir de la orientación competitiva de su capital humano.

2.2. La mentalidad competitiva de los empleados y avances estratégicos medioambientales en la empresa

La proactividad medioambiental es un concepto que se entiende como un comportamiento estratégico de las empresas orientado a desarrollar avances por encima de los mínimos legales establecidos, mediante la implementación de prácticas más sostenibles (Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998). Por tanto, la proactividad medioambiental es una estrategia que implica mayores inversiones en innovación (Cormier y Magnan, 2015; Radu y Francoeur, 2017) y busca reforzar legitimidad y reputación (Aragón-Correa *et al.*, 2016; Berrone *et al.*, 2013; Kock *et al*., 2012). Si bien las tecnologías y el capital han sido tradicionalmente aceptados como factores relevantes para mejorar dicha estrategia medioambiental de las empresas (Bansal, 2005; Berrone *et al.*, 2013; González-Benito y González-Benito, 2006), los recursos humanos han ganado recientemente una atención especial, ya que forman un pilar fundamental del comportamiento de la empresa también en lo medioambiental (De Stefano *et al*., 2018; Jackson *et al*., 2014).

La mayoría de los estudios se han centrado en examinar cómo las empresas pueden organizar a nivel organizacional sus prácticas de recursos humanos para obtener un mejor rendimiento ambiental (Jackson *et al*., 2011; Ones y Dilchert, 2012; Renwick *et al*., 2013; Skoglund y Böhm, 2020). Por ejemplo, la capacitación y formación de los empleados en materia medioambiental está ampliamente demostrada como una herramienta clave para proporcionar y transformar las habilidades y el

conocimiento, que permiten un mejor comportamiento ecológico de la organización (Jabbour *et al*., 2010; Ramus, 2002; Wagner, 2011). Es necesario prestar más atención a cómo esos resultados medioambientales a nivel organizacional surgen de determinadas características de los trabajadores a nivel individual que componen el capital humano de la empresa (De Stefano *et al.*, 2018).

La orientación competitiva de los trabajadores es una de las dimensiones sociales más relevantes identificadas por los psicólogos que estudian los comportamientos de los individuos en las interacciones sociales (Balliet *et al*., 2009). Por ejemplo, la tendencia de los empleados a querer superar a otros para obtener más estatus tiene importantes repercusiones en la configuración del capital humano de la empresa (Bidwell y Mollick, 2015; Coff y Kryscynski, 2011; Nickerson y Zenger, 2008; Ridge *et al.*, 2015). Los individuos exhiben una orientación competitiva cuando tienen preferencia por superar a los demás para mantener su estatus o alcanzar un nivel superior (Van Lange, 1999), lo que modifica la forma en que se relacionan con los demás en el lugar de trabajo (Heaphy *et al.*, 2018). En este sentido, los trabajadores con mentalidad más competitiva tienden a hacer mayores esfuerzos para conseguir un puesto específico puesto que deben «ganar» una competición con otros candidatos internos y externos (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017). Luego, una vez logrado un puesto, tienen que continuar con sus esfuerzos para mantener su estatus de éxito (Gehman y Grimes, 2017) y los incentivos económicos relacionados (Kacperczyk y Balachandran, 2018). En consecuencia, estos trabajadores necesitarán una mayor orientación hacia la consecución de retos y objetivos.

Los desarrollos de los trabajadores con mentalidad más competitiva tienen implicaciones en su forma de abordar sus trabajos. Tienen que desarrollar con éxito acciones más arriesgadas dentro de un lugar de trabajo competitivo (Chattopadhyay y Choudhury, 2017; Gruys *et al.*, 2008), es decir, en esa competición con otros candidatos tuvieron que asumir riesgos para tener mayor éxito en ese proceso (Bidwell, 2011; Bidwell y Mollick, 2015). Estos esfuerzos más arriesgados se llevaron a cabo debido a que la competitividad también les permite identificar más fácilmente los beneficios de ellos (Campbell *et al.*, 2012; Coff y Kryscynski, 2011). En general, los trabajadores con orientación competitiva perciben con claridad las recompensas individuales de sus acciones.

Así pues, una fuerza laboral altamente competitiva generalmente se ha relacionado con el interés en las recompensas económicas y la reputación propia, que surge de los empleados que buscan promociones e incentivos económicos individuales (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017; Fehr y Gächter, 2000), y que configura un capital humano con una mayor orientación a la consecución de objetivos a pesar de los riesgos.

Nosotros proponemos que una organización que cuente con empleados más competitivos tendrá un capital humano más dispuesto a asumir los riesgos para atender demandas sociales competitivas en los mercados, como son los retos medioambientales. Bajo esta lógica, empleados más competitivos tratarán de obtener mayor notoriedad dentro de su equipo o de la organización a partir de sus nuevas ideas

para mejorar los productos y procesos comerciales (Grosser *et al.*, 2018; Tong *et al.*, 2018; Yuan y Woodman, 2010), pudiendo centrarse en objetivos social y medioambientalmente más responsables (Dionisio y de Vargas, 2020), y así alcanzar el mayor estatus que otorgan este tipo de acciones innovadoras. Por tanto, los empleados con una mentalidad más competitiva identifican el interés por los aspectos ambientales como una vía de obtener un mayor estatus dentro de la organización e incluso en el ámbito social.

En consecuencia, una fuerza laboral más competitiva puede llevar a una mayor proactividad medioambiental de la empresa, ya que se construye a partir de empleados más propensos a identificar los beneficios de crear nuevos productos y procesos que les proporcionen una mayor reputación (Gao y Bansal, 2013; Oeij *et al.*, 2019; Voegtlin y Scherer, 2017). Incluso, actitudes proactivas medioambientalmente pueden proporcionar un estatus más alto que otras innovaciones, ya que satisfacer las demandas medioambientales proporciona una mejor reputación social y notoriedad en la comunidad (Bansal, 2005; Berrone *et al.*, 2013).

Además, los trabajadores con mentalidad competitiva están más dispuestos a asumir los cambios necesarios para los avances medioambientales. La literatura previa respalda la noción de que las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para cambiar sus rutinas y cumplir con los objetivos ambientales que surgen de las crecientes expectativas regulatorias del mercado (Eggers y Kaplan, 2013; Gilbert, 2005; Kaplan y Henderson, 2005; Tripsas y Gavetti, 2000). En este sentido, las características de los empleados están en el origen de los recursos diferenciales que se necesitan para cumplir con dichas exigencias cambiantes del mercado (Eggers y Kaplan, 2013; Teece, 2007; Nayak *et al*., 2020).

En conclusión, las empresas que cuenten con más mentalidad competitiva entre sus trabajadores generarán un capital humano con mayor potencial para lograr proactividad medioambiental. Específicamente, esos trabajadores tienen más disponibilidad para superar los retos de cambios e innovación medioambientales gracias a su percepción sobre las ventajas que pueden suponer y su flexibilidad para identificar, desarrollar y conseguir los cambios necesarios. Por tanto, podemos presentar la siguiente hipótesis:

> Hipótesis 1: Un capital humano formado por empleados con una mayor orientación competitiva permitirá una mayor proactividad medioambiental de la empresa.

2.3. La dispersión salarial como refuerzo de la competitividad.

Los marcos salariales de las empresas están diseñados para impactar en los incentivos de los empleados para colaborar en el logro de mejores resultados corporativos (Kale *et al*., 2009; Ridge *et al.*, 2015), incluidos los retos sociales de una organización (Amore y Failla, 2020; Kini y Williams, 2012). Por un lado, las dispersiones

salariales horizontales se refieren a las diferencias en las recompensas económicas de los empleados dentro del mismo rango jerárquico (Bloom y Michel, 2002; Fredrickson *et al*., 2010). Por otro lado, la dispersión salarial vertical se entiende como las diferencias en las recompensas económicas de los trabajadores a través de diferentes rangos jerárquicos (Bloom, 1999; Bloom y Michel, 2002; Siegel y Hambrick, 2005). Las grandes diferencias en los pagos horizontales producen un sentimiento de inequidad (Hambrick, 1995; Ridge *et al.*, 2015), mientras que las verticales son las que más se relacionan con la competencia entre los empleados para alcanzar un nivel de rango más alto (Lim, 2019; Ridge *et al.*, 2015). Nuestro estudio se centra en la dispersión salarial vertical, como el sistema económico que incentiva la competitividad de los empleados orientada a la consecución de los objetivos de la empresa. Por tanto, en adelante, nos referiremos a esa dispersión salarial vertical cuando hablemos de dispersión salarial.

La dispersión salarial vertical de las empresas actúa como una práctica organizacional que estimula los efectos de la competencia interna. De hecho, una mayor compensación relacionada con el desempeño lleva a asumir más riesgos en las carreras empresariales (Linn y Park, 2005; Patel *et al.*, 2018), ya que los empleados verán mayores incentivos para hacerlo. Desde este punto de vista, ya que mayores niveles de dispersión salarial en la empresa dan como resultado mayores recompensas económicas (Henderson y Fredrickson, 2001; Siegel y Hambrick, 2005), los empleados encontrarán mayores incentivos para asumir los riesgos necesarios para alcanzar esos mayores pagos (Amore y Failla, 2020; Patel *et al.*, 2018).

Como resultado, una mayor dispersión salarial reforzará el impacto positivo de la orientación competitiva de los trabajadores en la proactividad medioambiental de la empresa. Debido a que la dispersión salarial aumenta la competencia entre los empleados para lograr un mayor estatus en los pagos (Henderson y Fredrickson, 2001; Lazear y Rosen, 1981), puede generar una mayor orientación hacia los retos sociales y medioambientales de la empresa (Amore y Failla, 2020; Kini y Williams, 2012) en lugar de al desempeño financiero de la empresa (Fredrickson *et al.*, 2010; Kale *et al.*, 2009; Siegel y Hambrick, 2005), ya que empleados más competitivos, que están más orientados a tomar riesgos para cumplir los objetivos, lo estarán todavía más si los beneficios por hacerlo son mayores. Como tal, mayores incentivos económicos conducirán colectivamente a una fuerza laboral más propensa a participar en actividades de mayor riesgo en los mercados, pero de las que obtengan mayores beneficios y reputación (Grigoriou y Rothaermel, 2014; Zhou *et al*., 2019), como es la proactividad medioambiental de la empresa.

En conclusión, una mayor dispersión salarial fortalecerá la relación entre la orientación competitiva de los empleados y la proactividad medioambiental, al aumentar la disponibilidad del capital humano de la empresa a asumir los riesgos necesarios para ello. Mayores diferencias en los pagos entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa harán que los trabajadores sean más ambiciosos para lograr un mayor estatus y, por tanto, mayores retribuciones económicas. Por todas estas razones, planteamos en nuestro estudio la siguiente hipótesis moderadora:

Hipótesis 2: Un mayor nivel de dispersión salarial fortalecerá el efecto positivo de un capital humano formado por empleados con orientación competitiva en la proactividad medioambiental de la empresa.

3. Metodología

3.1. Muestra empleada

Nuestro análisis comprende empleados que actualmente trabajan en una empresa perteneciente al índice bursátil S&P100, un índice de referencia que representa a las 100 empresas más importantes en el mercado de los Estados Unidos. Nuestro análisis de *microfoundations* requiere datos tanto a nivel de trabajadores como organizacional para explicar comportamientos empresariales a partir de características de individuos (Felin *et al*., 2015; Foss y Linder, 2019).

En primer lugar, descargamos información de la base de datos Thomson Reuters Eikon sobre la proactividad medioambiental y sobre las características de las empresas, como la edad, el tamaño y la situación financiera. También, consultamos información sobre la dispersión salarial de esas empresas en la sección Execomp de la base de datos Compustat. En segundo lugar, consultamos los perfiles públicos de LinkedIn de empleados de esas empresas del S&P100 seleccionados aleatoriamente, para obtener información sobre su experiencia laboral a lo largo de su carrera profesional. Realizamos estas descargas en abril de 2019, por lo que los datos de los empleados y de las empresas se relacionan con esa fecha, que consideramos el «tiempo presente» para el análisis.

Nuestro análisis inicial involucró a 10.760 empleados de 96 empresas del índice S&P100, ya que no pudimos acceder a la información de los empleados de cuatro de las cien empresas. Además, faltaban datos ambientales para dos empresas. Nuestra muestra final, por tanto, está compuesta por 10.564 empleados de 94 empresas diferentes, donde el número más bajo de empleados analizados para una empresa fue de 79 y el número más alto fue de 181, lo que resultó en un promedio de 112 empleados analizados por empresa en nuestra muestra. La permanencia promedio de los empleados en sus organizaciones actuales en nuestra muestra fue de 79,96 meses (es decir, 6,66 años en promedio). Aunque los datos tomados de LinkedIn no están exentos de riesgos, ya que algunos datos pueden resultar falsos o incorrectos, la naturaleza pública y profesional de esta información puede proporcionar una descripción mucho más precisa que las encuestas tradicionales. Para minimizar este riesgo, confirmamos la validez del contenido de los perfiles de un número limitado de altos directivos, comparando nuestra información obtenida de LinkedIn con la información disponible a través de otras fuentes. Debido a que utilizamos búsquedas automatizadas en internet para encontrar los perfiles públicos de trabajadores, evitamos los problemas tradicionales de sesgo de selección en las encuestas y en la recopilación de datos sobre las experiencias pasadas de los empleados.

3.2. Variables del estudio

3.2.1. Proactividad medioambiental

Medir la proactividad ambiental implica un gran desafío, ya que requiere registrar una estrategia de la empresa en ir más allá de los mínimos legales en materia medioambiental (Aragón-Correa *et al.*, 2016; Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998). Por tanto, un comportamiento medioambientalmente proactivo implica una mayor inversión y orientación de la empresa hacia la consecución de nuevos productos y la mejora de procesos productivos que mejoren el comportamiento ambiental de la organización (Cormier y Magnan, 2015). Por ello, la literatura señala diferencias entre proactividad medioambiental (una mayor inversión en innovación verde) y los resultados medioambientales que efectivamente se obtengan, por lo que una empresa muy proactiva medioambientalmente no tiene por qué implicar que presente buenos niveles de contaminación (Aragón-Correa *et al*., 2016; Radu y Francoeur, 2017) o viceversa. Algunos autores han medido la proactividad ambiental utilizando indicadores ambientales, como el Carbon Disclosure Project, basado en la tendencia de la empresa a divulgar más datos sobre sus resultados ambientales (Calza *et al*., 2016). Sin embargo, las diferencias entre suministrar información ambiental y las iniciativas reales han despertado ciertas reticencias sobre este tipo de indicadores basados en la divulgación de información medioambiental (Aragón-Correa *et al*., 2016). En consecuencia, trabajos más recientes empezaron a usar la innovación medioambiental de la empresa como una buena forma de medir la proactividad ambiental (Berrone *et al.*, 2013; Bueno-Garcia *et al*., 2021). Siguiendo estos estudios, hemos seleccionado el «índice de innovación medioambiental» que encontramos en la base de datos Thompson Reuters Eikon, que se define como una categoría que «refleja la capacidad de una empresa para reducir los costes y las cargas medioambientales para sus clientes, a través de nuevas tecnologías y procesos medioambientales, o productos que cuentan con un ecodiseño». Este índice oscila entre 0 y 100, donde mayores valores de este índice implican mayores niveles de proactividad medioambiental de las empresas.

3.2.2. Orientación competitiva de los trabajadores

Nos basamos en la literatura de capital humano (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017; Coff y Kryscynski, 2011; Ridge *et al*., 2015) para utilizar la experiencia de los empleados en niveles jerárquicos de mayor rango como una aproximación a la orientación competitiva de los trabajadores. El rango jerárquico de un trabajador se refiere a la posición que ocupa en la escala jerárquica de una organización (Bidwell, 2011; Bidwell y Mollick, 2015). Los empleados con más experiencia en niveles jerárquicos altos están más familiarizados con la orientación competitiva que requiere poder alcanzarlos en organizaciones con otros

múltiples candidatos potenciales tanto internos como externos (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017). Además, los trabajadores de alto rango jerárquico tienen que continuar con sus esfuerzos competitivos para mantener su estatus (Gehman y Grimes, 2017) y los incentivos económicos relacionados con él (Kacperczyk y Balachandran, 2018). Por ello, los empleados con más experiencia en niveles jerárquicos más altos tienen necesariamente una orientación más competitiva como media y esa mentalidad configurará sus relaciones en el lugar de trabajo.

Para medir satisfactoriamente la experiencia en los distintos niveles jerárquicos, primero tuvimos que construir una estructura jerárquica para clasificar cada puesto que ocupó un empleado a lo largo de su carrera; luego, tuvimos que construir un índice que pondere el tiempo de permanencia en cada rango jerárquico. Así pues, este índice se construyó como:

$$\text{Log}(\Sigma \text{ (meses en el } \textit{nivel } i \text{ X } \textit{valor de la categoría } i)) \qquad [1]$$

En primer lugar, para calcular *valor de la categoría i*, establecemos una estructura jerárquica con siete categorías para asignarle un valor numérico a cada categoría, de manera similar a Bidwell y Mollick (2015), desde el nivel A como el nivel de rango más alto, hasta el nivel G como el nivel de rango más bajo. Específicamente, clasificamos los puestos de los empleados en esos distintos niveles jerárquicos de acuerdo al nivel de responsabilidad: el nivel A en nuestro análisis incluye directores generales, presidentes, presidentes de juntas y fundadores; el nivel B está formado por altos ejecutivos, como CTO (Chief Technology Officer), CIO (Chief Information Officer), COO (Chief Operating Officer) o CFO (Chief Financial Officer); el nivel C cuenta para otros puestos ejecutivos y miembros de la junta; el nivel D está formado por aquellos en el nivel intermedio de dirección, como los empleados cuyos perfiles los identifican como *senior director*; el nivel E sigue en un nivel intermedio pero para aquellos puestos gerenciales sin experiencia sénior, como gerente o jefe; el nivel F comprende trabajos profesionales como ingenieros o arquitectos; finalmente, el nivel G registra niveles júnior y trabajos como voluntario o asistente. Después, establecemos el siguiente valor numérico para cada nivel jerárquico: el nivel A toma el valor 7, el nivel B el valor 6, y así sucesivamente hasta la categoría más baja, el nivel G, con el valor 1.

Adicionalmente, tenemos en cuenta toda la experiencia del empleado en un rango determinado incluyendo su tiempo en ese puesto medido en meses (Bidwell y Mollick, 2015). Finalmente, calculamos el logaritmo natural de la multiplicación de los dos términos en la ecuación para normalizar los valores resultantes. Proporcionamos así un índice para cada empleado, donde mayores valores del índice implicarán mayor orientación competitiva del empleado.

3.2.3. Dispersión salarial.

La medida más usada en la literatura de gestión de la empresa para calcular una aproximación de la dispersión salarial es la diferencia entre el pago total del director ejecutivo (CEO) de una empresa y el promedio del pago total de los ejecutivos (Amore y Failla, 2020; Henderson y Fredrickson, 2001; Lim, 2019). Los datos para esta variable se descargaron de la sección Execomp de la base de datos Compustat, donde el pago total de los directores ejecutivos y del resto de los ejecutivos se refiere a valores que incluyen la suma de salario, bonificaciones, opciones de distinta índole, incentivos a largo plazo, derecho de acciones restringidas y otros pagos anuales. También usamos el logaritmo natural para reescalar los valores de esta diferencia.

3.2.4. Variables de control

La literatura ambiental señala algunas variables internas que pueden influir en el desempeño ambiental de una empresa. Para tener en cuenta el efecto que las distintas características de las empresas pueden introducir en nuestro estudio, seleccionamos las siguientes variables de control: *el tamaño* de la empresa, ya que las empresas más grandes tienen más recursos para gastar en mejoras ecológicas (Berrone *et al.*, 2013; Walls *et al.*, 2012), midiendo esta categoría como el logaritmo natural del total de empleados de una empresa (Collins y Smith, 2006); también controlamos por el desempeño financiero de la empresa, utilizando el retorno sobre el capital (ROE) de la empresa, ya que las empresas con mejores resultados económicos pueden invertir mayores cantidades en mejoras ambientales (Berrone y Gomez-Mejia, 2009); y para la *edad* de la empresa, como el número total de años desde su fundación (Kacperczyk, 2012), en línea con estudios previos que muestran que las empresas más antiguas tienden a presentar mejores resultados ambientales (Calza *et al.*, 2016; Doluca *et al.*, 2018). Finalmente, controlamos el *sector* económico al que pertenece la empresa, utilizando el Estándar de Clasificación de la Industria Global (SIC, por sus siglas en inglés) para categorizar los diferentes sectores económicos (Pucheta-Martínez y López-Zamora, 2018).

Por otra parte, también incluimos variables de control para las características de los empleados, y así tener en cuenta distintos rasgos de los empleados que pudieran generar diferentes dinámicas organizacionales. Incluimos el logaritmo natural del total de meses que el trabajador ha estado empleado en su empresa actual, para tener en cuenta la *permanencia* del empleado, en línea con trabajos anteriores (Gruys *et al.*, 2008; Raffiee y Byun, 2020). Controlamos el número de *puestos* distintos en la empresa actual (Dokko *et al*., 2009), porque los traslados internos dentro de la misma empresa pueden modificar el desempeño de los empleados. Además, tuvimos en cuenta la experiencia de los empleados en empresas *top* a lo largo de sus carreras, de forma similar a otros estudios (Balsvik, 2011), utilizando el logaritmo natural del

total de meses que el empleado pasó trabajando en cualquiera de las empresas del S&P100 durante su carrera, como una aproximación a esta característica.

3.3. Técnica estadística

Siguiendo las recomendaciones metodológicas para análisis empíricos que la literatura de *microfoundations* hace (Felin *et al*., 2015), exploramos técnicas multinivel para contrastar nuestras hipótesis. Específicamente, mediante el *software* STATA 16 para construir nuestros modelos estadísticos, nos decantamos por modelos de ecuaciones estructurales multinivel (MSEM) como el estimador más eficiente a la hora de captar la aparición de fenómenos macro a partir de características micro. Los modelos MSEM parecen más adecuados que la alternativa con modelos HLM originalmente usada en la literatura multinivel para tratar la emergencia de fenómenos organizacionales a partir de las características de los trabajadores (Preacher *et al.*, 2010). En nuestro caso, comprobamos que el sentido general de los resultados no difiere significativamente en función del método utilizado (HLM o MSEM).

4. Resultados

El Cuadro 1 presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones para cada variable presente en este estudio. Realizamos pruebas adicionales para asegurar que no existe multicolinealidad entre nuestras variables, usando los factores de inflación de la varianza (VIF), que en nuestro estudio oscilan entre 1,02 y 1,85, con una media de 1,29, lo que sugiere que la correlación entre variables no genera relevantes problemas de multicolinealidad en nuestro análisis (Hair *et al.*, 1998).

El Cuadro 2 presenta los resultados de los modelos de regresión MSEM utilizados para contrastar nuestras hipótesis de investigación. El Modelo 1 ofrece los resultados de las variables de control para nuestra variable dependiente. Algunas de las variables de control muestran resultados estadísticamente significativos en nuestro análisis, como en el caso del tamaño de la empresa, el ROE de la empresa y la antigüedad de la empresa, que se relacionan positiva y significativamente con la proactividad medioambiental de la empresa. Además, encontramos una influencia negativa y estadísticamente significativa de la permanencia de los empleados en la empresa actual sobre la proactividad medioambiental.

El Modelo 2 se usa para contrastar nuestra Hipótesis 1, donde planteamos que cuanto mayor sea el nivel de competitividad de los empleados que forman el capital humano de la empresa, mayor será la proactividad medioambiental. Vemos un efecto estadísticamente significativo y positivo al 10% (0,302, con un p-valor igual a 0,056), y, por tanto, encontramos apoyo estadístico para nuestra Hipótesis 1.

CUADRO 1
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Proactividad medioambiental	70,855	26,75	1							
(2) Orientación competitiva de los empleados	7,515	1,374	0,015	1						
(3) Dispersión salarial	9,181	1,133	–0,050***	–0,012	1					
(4) Permanencia	3,887	1,02	–0,009	0,155***	0,012	1				
(5) Top	1,123	1,818	0,022**	0,056***	0,021**	–0,127***	1			
(6) Puestos	2,102	1,76	–0,008	0,128***	–0,009	0,583***	–0,141***	1		
(7) ROE	44,581	290,049	–0,061***	–0,009	–0,102***	0,029***	–0,012	0,041***	1	
(8) Tamaño	11,238	1,154	0,353***	0,052***	–0,001	0,004	0,015	0,002	–0,100***	1
(9) Edad	6,021	1,054	0,054***	–0,028***	–0,050***	0,015	0,002	0,020**	0,107***	0,156***

NOTA: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01.
FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 2
MODELOS ESTADÍSTICOS PARA CONTRASTE DE HIPÓTESIS

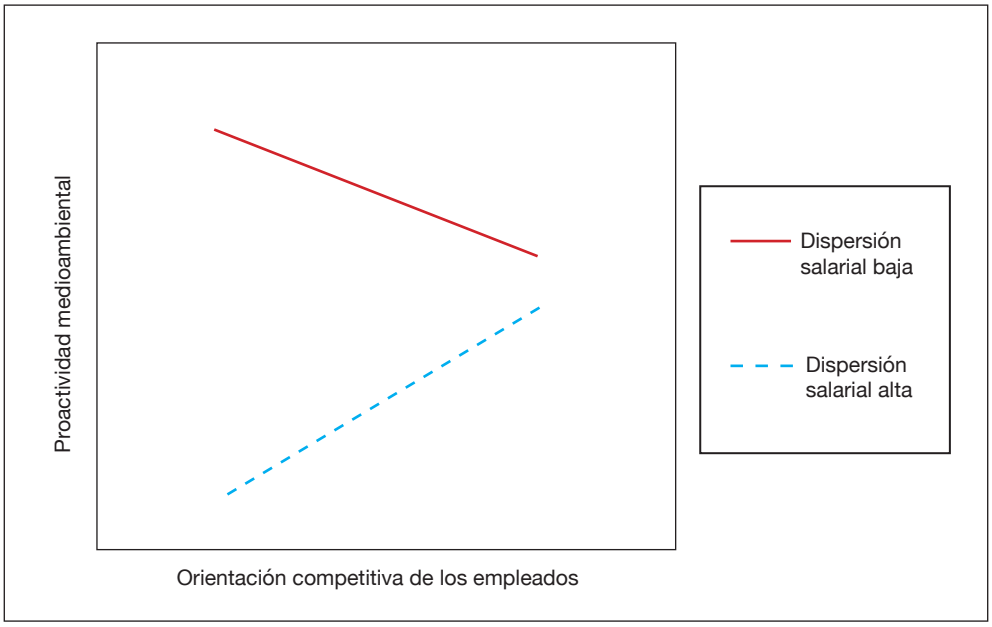
Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variables de control			
Permanencia	–0,647** (0,256)	–0,711*** (0,257)	–0,700*** (0,257)
Top	0,131 (0,118)	0,121 (0,118)	0,12 (0,118)
Puestos	0,194 (0,15)	0,183 (0,15)	0,181 (0,15)
ROE	0,002** (0,001)	0,002** (0,001)	0,002** (0,001)
Tamaño	6,674*** (0,232)	6,817*** (0,233)	6,829*** (0,233)
Edad	0,840*** (0,229)	0,843*** (0,228)	0,842*** (0,228)
Sector	YES	YES	YES
Variables principales			
Orientación competitiva de los empleados		0,302* (0,157)	–3,17** (1,386)
Dispersión salarial		–1,42*** (0,215)	–4,287*** (1,158)
Interacción			0,376** (0,149)
Constante	13,041*** (2,919)	8,458*** (3,464)	34,737*** (10,986)

NOTA: Errores entre paréntesis. * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01.
FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, el Modelo 3 se usa para contrastar la Hipótesis 2, con respecto al efecto moderador de la dispersión salarial de la empresa en la relación entre el nivel de competitividad de los empleados que forman el capital humano de la empresa y la proactividad medioambiental. En este caso, encontramos un efecto estadísticamente significativo con un coeficiente de 0,376 (con un p-valor <0,05), por lo que encontramos soporte estadístico para la Hipótesis 2. La Figura 1 presenta gráficamente este efecto, mostrando que los valores de proactividad medioambiental de la empresa son más altos a medida que aumenta el nivel de competitividad de los empleados del capital humano para una dispersión salarial alta, y menor para valores bajos de dispersión salarial de la empresa, apoyando nuestra Hipótesis 2.

FIGURA 1

EFECTO MODERADOR DE LA DISPERSIÓN SALARIAL DE LA EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN COMPETITIVA DE LOS EMPLEADOS Y LA PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL



FUENTE: Elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

5.1. Aportaciones a la literatura

El presente trabajo muestra una serie de contribuciones a la literatura existente sobre gestión empresarial. En primer lugar, nuestro trabajo refuerza la perspectiva de *microfoundations* (Eggers y Kaplan, 2013; Foss y Linder, 2019; Ployhart y Hendricks, 2019) al confirmar la importancia de las características individuales del capital humano en los desarrollos organizacionales. Este enfoque contrasta con la literatura tradicional de gestión de recursos humanos, que se centra en cómo mejorar las prácticas de gestión a nivel de empresa para impulsar mejores resultados medioambientales (Jackson *et al*., 2011; Ones y Dilchert, 2012; Renwick *et al*., 2013). Respondemos, por tanto, a las llamadas de la perspectiva de *microfoundations* (Felin *et al*., 2015; Foss y Linder, 2019; Ployhart y Hendricks, 2019) para desarrollar más trabajos empíricos que consideren los vínculos entre los antecedentes del capital humano de una empresa y distintas dimensiones del desempeño de una empresa. Así pues, nuestros resultados contribuyen a la visión de que el capital humano de una

empresa se basa en las experiencias individuales que sus empleados tienen a lo largo de sus carreras profesionales, y que son la clave a la hora de constituir un recurso organizacional que genere una ventaja competitiva en la empresa.

En segundo lugar, nuestro trabajo contribuye sustancialmente a la perspectiva de los recursos y capacidades de la empresa que ha venido analizando cómo los activos internos influyen en los resultados ambientales de una empresa (Hart, 1995). Esta literatura ha mostrado consistentemente la importancia de los recursos organizacionales como la tecnología (Bansal, 2005; Berrone *et al.*, 2013; González-Benito y González-Benito, 2006), los gastos de I+D (Surroca *et al*., 2010) o el tamaño de la empresa (Aragón-Correa *et al*., 2008), entre otros; sin embargo, múltiples trabajos más recientes basados en esta perspectiva teórica han pedido una atención adicional al papel de los recursos humanos en la transición hacia organizaciones más responsables medioambientalmente (Skoglund y Böhm, 2020). Así pues, mientras la mayoría de estos trabajos sobre gestión medioambiental y recursos humanos se han centrado en cómo prácticas empresariales como los sistemas de compensación (Berrone y Gomez-Mejia, 2009), de motivación (Martínez-del-Río *et al.*, 2012) o de capacitación (Ji *et al.*, 2012) tienen un impacto significativo a la hora de orientar a los empleados a la consecución de los objetivos medioambientales, nuestro trabajo señala la importancia de tener en cuenta también los rasgos particulares de los empleados para contribuir a dichos retos medioambientales de la empresa.

En tercer lugar, aportamos luz a la forma en que la orientación competitiva de los trabajadores constituye un aspecto clave en los estudios de gestión de recursos humanos (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017; Kacperczyk y Balachandran, 2018). Nuestros resultados contribuyen a identificar y mostrar esta característica específica de los empleados como una de las claves a la hora configurar el capital humano de la empresa, y, por tanto, como un factor diferencial para superar los resultados ambientales de sus competidores. Específicamente, nuestros resultados muestran que un capital humano formado por un mayor número de empleados con orientación competitiva llevará a una mayor proactividad medioambiental en las empresas. Los resultados obtenidos sugieren que la mentalidad competitiva impulsará una visión más orientada a lograr objetivos específicos también en el ámbito ambiental. Por otro lado, la orientación competitiva de los empleados también conducirá a un mayor empoderamiento para asumir riesgos y cambios, incluyendo los necesarios para mejoras medioambientales que supongan beneficios para la empresa en los mercados. Es decir, los empleados más competitivos están más acostumbrados a luchar por su estatus personal e identificarán con mayor facilidad los beneficios para ellos mismos de satisfacer las oportunidades de mercado que suponen las mejoras medioambientales. Así pues, nuestros resultados también proporcionan nuevas evidencias empíricas a los trabajos sobre la mentalidad competitiva del capital humano de la empresa (Bidwell y Mollick, 2015; Chattopadhyay y Choudhury, 2017; Fehr y Gächter, 2000) y, por tanto, aportamos nuevas implicaciones a tener en cuenta a la hora de gestionar de forma exitosa los recursos humanos de la empresa hacia la consecución de sus objetivos medioambientales.

Finalmente, contribuimos a la literatura previa sobre el efecto de la dispersión salarial vertical en los resultados de las empresas (Amore y Failla, 2020; Henderson y Fredrickson, 2001; Kacperczyk y Balachandran, 2018; Lim, 2019; Patel *et al.*, 2018) mostrando la dispersión salarial como el mecanismo organizacional que refuerza el comportamiento de los individuos que compiten por mayor estatus y retribuciones económicas. En concreto, nuestros resultados apoyan nuestros argumentos sobre que efectivamente ese mayor nivel de dispersión salarial potencia los efectos positivos de la competencia entre empleados, haciendo que estén más orientados todavía a la consecución de objetivos y a tomar los riesgos necesarios, ya que los beneficios por hacerlo serán aún mayores. En consecuencia, se potenciará más todavía la orientación competitiva del capital humano, traduciéndose en mayor proactividad medioambiental en la empresa, ya que, al estar más estimulada dicha orientación competitiva, habrá una mayor orientación a identificar y luchar por los beneficios de mostrar un comportamiento de liderazgo medioambiental en los mercados. De esta forma, mostramos la relevancia que tiene la estructura retributiva de una empresa en la orientación competitiva de la fuerza laboral a la hora de desarrollar una estrategia medioambiental más exitosa.

Nuestro trabajo pone de manifiesto las implicaciones prácticas de conocer las diferentes cualidades de los empleados, y así considerar qué características particulares de estos son cruciales para lograr objetivos específicos de la empresa. En concreto, nos enfocamos en una de las características más importantes en el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo: su mentalidad competitiva. Por un lado, si bien la orientación competitiva de la fuerza laboral a menudo se ha relacionado con una mejor orientación hacia el desempeño financiero de la empresa, nuestros resultados muestran a los directivos y gestores de recursos humanos que las empresas con una fuerza laboral más competitiva también pueden encontrar más facilidad para mejoras operativas en aspectos que requieren cambios e innovaciones, tales como la estrategia medioambiental. Adicionalmente, nuestro trabajo muestra las importantes implicaciones prácticas del diseño de un sistema retributivo en la empresa que potencie en los empleados comportamientos orientados a la consecución de objetivos.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio proporciona una perspectiva pionera sobre el impacto de la trayectoria profesional de los empleados en la estrategia ambiental de una empresa, tiene una serie de limitaciones. Primero, futuros trabajos podrían introducir variables mediadoras para estudiar qué recursos o capacidades organizacionales intermedian la relación propuesta entre las características individuales de los trabajadores y los resultados medioambientales organizacionales. Además, no poseemos variables que tengan en cuenta los rasgos personales de los empleados que puedan influir en su mentalidad competitiva, por lo que ampliar este trabajo con dichos datos, si estuvieran disponibles, sería un interesante trabajo a desarrollar en el futuro. No

obstante, nuestra metodología multinivel confirma la solidez empírica de nuestras conclusiones. En segundo lugar, no prestamos atención detallada a la importancia de otras prácticas de gestión de recursos humanos diferentes a una dispersión salarial, como la capacitación, dinámicas específicas en el lugar de trabajo, u otros incentivos específicos que pueden llevar a resultados diferentes. En este sentido, los futuros artículos pueden estudiar cómo diferentes políticas de recursos humanos pueden afectar a la relación entre los individuos y los resultados organizacionales. Además, futuros trabajos podrían analizar qué practicas organizacionales estimulan la competitividad de los empleados y qué políticas consiguen encauzar esta mentalidad competitiva hacia los retos de la empresa de forma exitosa. Finalmente, nuestros datos registran la trayectoria profesional de una media de 112 empleados por empresa, mientras que el número total de empleados en estas empresas es claramente superior. También, la muestra obtenida es de empleados que trabajan en empresas americanas, y que, por tanto, operan en un mercado muy concreto; futuros trabajos podrían extender este estudio y analizar los efectos que presentamos para empresas basadas en otros países y que operen en otros mercados. Aunque nuestra metodología es particularmente poderosa para evitar sesgos de selección, futuras investigaciones podrían completar el número y el perfil de los empleados analizados. Los estudios cualitativos de empleados de una sola organización podrían ser también una fuente útil de conocimientos adicionales para futuros estudios empíricos.

Además, futuras investigaciones podrían considerar el posible impacto de otras características de los empleados en el comportamiento medioambiental de la empresa. Nuestra investigación se centró en la competitividad, pero la participación en redes profesionales, la movilidad, o la experiencia internacional de los empleados, entre otros, también pueden tener una amplia gama de potenciales efectos en las capacidades organizacionales y la estrategia medioambiental de la empresa.

5.3. Conclusión final

La estrategia medioambiental de una empresa se construye no solo en función de planteamientos organizacionales generales, sino según las propias características individuales de sus trabajadores, adquiridas a lo largo de su vida laboral. Nuestro trabajo muestra que la orientación competitiva de los trabajadores a lo largo de su carrera profesional configura el capital humano de una empresa y, específicamente, tiene efectos favorables en la estrategia medioambiental proactiva de las empresas muestreadas. Además, la estructura salarial juega un papel fundamental, al ser una poderosa herramienta para reforzar los efectos de la orientación competitiva de los trabajadores.

Referencias bibliográficas

Amore, M. D., & Failla, V. (2020). Pay dispersion and executive behaviour: Evidence from innovation. *British Journal of Management*, *31*(3), 487-504.

Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, *86*(1), 88-103.

Aragón-Correa, J. A., Marcus, A., & Hurtado-Torres, N. (2016). The natural environmental strategies of international firms: Old controversies and new evidence on performance and disclosure. *Academy of Management Perspectives*, *30*(1), 24-39.

Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, *12*(4), 533-547.

Balsvik, R. (2011). Is labor mobility a channel for spillovers from multinationals? Evidence from Norwegian manufacturing. *The review of economics and statistics*, *93*(1), 285-297.

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

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J. B., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, *27*(2), 138-155.

Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, *52*(1), 103-126.

Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejia, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green'inventions: Institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, *34*(8), 891-909.

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, *56*(3), 369-407.

Bidwell, M., & Mollick, E. (2015). Shifts and ladders: Comparing the role of internal and external mobility in managerial careers. *Organization Science*, *26*(6), 1629-1645.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 25-40.

Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 33-42.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, *35*(1), 107-125.

Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. (2017). Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. *Strategic Management Journal*, *38*(9), 1755-1773.

Bueno-Garcia, M., Ortiz-Perez, A., & Mellado-Garcia, E. (2021). Shareholders' environmental profile and its impact on firm's environmental proactivity: An institutional approach. *Business Strategy and the Environment*, *30*(1), 374-387.

Calza, F., Profumo, G., & Tutore, I. (2016). Corporate ownership and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, *25*(6), 369-389.

Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, *37*(3), 376-395.

Chattopadhyay, S., & Choudhury, P. (2017). Sink or swim: The role of workplace context in shaping career advancement and human-capital development. *Organization Science*, *28*(2), 211-227.

Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, *37*(5), 1429-1443.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, *49*(3), 544-560.

Cormier, D., & Magnan, M. (2015). The economic relevance of environmental disclosure and its impact on corporate legitimacy: An empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, *24*(6), 431-450.

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of management studies*, *47*(6), 1072-1094.

De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, *57*(2), 549-566.

Dionisio, M., & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, *29*(2), 101641.

Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. *Organization Science*, *20*(1), 51-68.

Doluca, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance. *Business Strategy and the Environment*, *27*(1), 152-172.

Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 295-340.

Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un) sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. *Organization Studies*, *42*(8), 1319-1335.

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, *14*(3), 159-181.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1351-1374.

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, *9*(1), 575-632.

Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, *37*(5), 1413-1428.

Foss, N. J., & Linder, S. (2019). *Microfoundations: Nature, debate and promise (elements in business strategy)*. Cambridge University Press.

Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A., & Sanders, W. G. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, *31*(10), 1031-1053.

Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, *112*(2), 241-255.

Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, *60*(6), 2294-2320.

Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, *64*(5), 53-58.

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, *48*(5), 741-763.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, *15*(2), 87-102.

Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 123-150.

Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. *Journal of Management*, *40*(2), 586-615.

Grosser, T. J., Obstfeld, D., Choi, E. W., Woehler, M., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2018). A sociopolitical perspective on employee innovativeness and job performance: The role of political skill and network structure. *Organization Science*, *29*(4), 612-632.

Gruys, M. L., Stewart, S. M., Goodstein, J., Bing, M. N., & Wicks, A. C. (2008). Values enactment in organizations: A multi-level examination. *Journal of Management*, *34*(4), 806-843.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.

Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, *37*(3), 110-127.

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, *10*(5), 399-411.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986-1014.

Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to special topic forum: The changing nature of work relationships. *Academy of Management Review*, *43*(4), 558-569.

Henderson, A. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 96-117.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(7), 1049-1089.

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, *25*(2), 99-116.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 1-56.

Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H., & Cai, Z. (2012). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(14), 2995-3008.

Kacperczyk, A. J. (2012). Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. *Administrative Science Quarterly*, *57*(3), 484-521.

Kacperczyk, A. J., & Balachandran, C. (2018). Vertical and horizontal wage dispersion and mobility outcomes: Evidence from the Swedish microdata. *Organization Science*, *29*(1), 17-38.

Kale, J. R., Reis, E., & Venkateswaran, A. (2009). Rank-order tournaments and incentive alignment: The effect on firm performance. *The Journal of Finance*, *64*(3), 1479-1512.

Kaplan, S., & Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, *16*(5), 509-521.

Kini, O., & Williams, R. (2012). Tournament incentives, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, *103*(2), 350-376.

Kock, C. J., Santaló, J., & Diestre, L. (2012). Corporate governance and the environment: What type of governance creates greener companies? *Journal of Management Studies*, *49*(3), 492-514.

Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, *89*(5), 841-864.

Lim, E. (2019). Attainment discrepancy and new geographic market entry: The moderating roles of vertical pay disparity and horizontal pay dispersion. *Journal of Management Studies*, *56*(8), 1605-1629.

Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, *36*(3), 500-525.

Linn, S. C., & Park, D. (2005). Outside director compensation policy and the investment opportunity set. *Journal of Corporate Finance*, *11*(4), 680-715.

Martínez-del-Río, J., Céspedes-Lorente, J., & Carmona-Moreno, E. (2012). High-involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages. *Human Resource Management*, *51*(6), 827-850.

Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2016). Employee mobility and organizational outcomes: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Management*, *42*(1), 85-113.

Nayak, A., Chia, R., & Canales, J. I. (2020). Noncognitive Microfoundations: Understanding Dynamic Capabilities as Idiosyncractically Refined Sensitivities and Predispositions. *Academy of Management Review*, *45*(2), 280-303.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2008). Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *29*(13), 1429-1449.

Oeij, P. R., van der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, *101*(8), 243-254.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(4), 444-466.

Patel, P. C., Li, M., Triana, M. C., & Park, H. D. (2018). Pay dispersion among the top management team and outside directors: Its impact on firm risk and firm performance. *Human Resource Management*, *57*(1), 177-192.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, *14*(3), 179-191.

Phillips, R. A., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2010). Strategy, stakeholders and managerial discretion. *Strategic Organization*, *8*(2), 176-183.

Ployhart, R. E., & Hendricks, J. L. (2019). The missing levels of microfoundations: A call for bottom-up theory and methods. In S. E. Humphrey, & J. M. LeBreton (Eds.), *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis* (pp. 141-162). American Psychological Association.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of management*, *40*(2), 371-398.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological methods*, *15*(3), 209.

Pucheta-Martínez, M. C., & López-Zamora, B. (2018). Engagement of directors representing institutional investors on environmental disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(6), 1108-1120.

Radu, C., & Francoeur, C. (2017). Does innovation drive environmental disclosure? A new insight into sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *26*(7), 893-911.

Raffiee, J., & Byun, H. (2020). Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. *Academy of Management Journal*, *63*(1), 34-63.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, *37*(2), 151-164.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1-14.

Ridge, J. W., Aime, F., & White, M. A. (2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, *36*(4), 618-636.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, *40*(3), 534-559.

Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, *19*(8), 729-753.

Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, *16*(3), 259-274.

Skoglund, A., & Böhm, S. (2020). Prefigurative partaking: Employees' environmental activism in an energy utility. *Organization Studies*, *41*(9), 1257-1283.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 463-490.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, *37*(2), 314-329.