

LA INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA. UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

María Dolores López Gamero
José Francisco Molina Azorín
Patrocinio del Carmen Zaragoza Sáez

RESUMEN

A lo largo de estos años, la literatura ha resaltado el importante papel desempeñado por los *stakeholders* como agentes de presión para que las empresas realicen su actividad productiva de forma compatible con la protección del entorno y con una correcta gestión de los recursos naturales. En este contexto, este trabajo tiene como finalidad realizar un estudio de caso múltiple con el fin de analizar la reacción de los directivos ante las presiones de estos agentes, en ocho empresas pertenecientes al sector primario (agroalimentario), secundario (plásticos, textil, construcción) y terciario (nuevas tecnologías, transporte, turismo y medio ambiental). Asimismo, nos planteamos como objetivo detectar el rol de estos colectivos en la valoración del rendimiento y la adopción de programas de comunicación e información medioambiental. Por último, también observamos el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos.

PALABRAS CLAVES: Gestión medioambiental, *stakeholders*

ABSTRACT

In last years, the literature has stressed the important role of the *stakeholders* as agents of pressure with the objective that the firms carry out their productive activity of compatible form with the protection of the environment and with a correct management of the natural resources. In this context, the aim of this paper is carry out a case study about the executives' reaction before the pressures of these agents, in eight firms of the primary sector (food-agriculture), secondary (plastics, textile, construction) and tertiary (new technologies, transports, tourism and environmental). Moreover, we have as purpose detect the role of these collectives in the valuation of the performance and the adoption of communication programs and environmental information. Finally, we also analyze the degree of cooperation between the firm and these groups.

KEY WORDS: Environmental management, *stakeholders*

1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la sensibilización social ante el deterioro ambiental ha supuesto la aparición de un nuevo marco caracterizado por la exigencia de que la actividad productiva de las empresas sea compatible con la protección del entorno y con una correcta gestión de los recursos naturales. Esta demanda se refuerza cada día más ante las frecuentes catástrofes ecológicas provocadas por las industrias de las cuales dan cuenta los medios de

comunicación y que se traducen en la presión de distintos agentes sobre el comportamiento de las empresas. Por un lado, los bancos y accionistas exigen garantías de que sus inversiones no corren riesgos ante la pérdida de rentabilidad de empresas consideradas por la opinión pública peligrosas para el medio ambiente. Por otro lado, el surgimiento de nuevas patologías que asocian el deterioro ambiental, el consumo de alimentos y la salud orienta progresivamente a los consumidores hacia productos y servicios respetuosos con el entorno, obligando a numerosas compañías a adaptar sus ofertas para mantener su posición competitiva en el mercado. Por último, las organizaciones ecologistas con gran relevancia en la población actúan contra las empresas contaminantes volcando a la opinión pública en su contra y propiciando la intervención de las autoridades. De acuerdo con estas ideas, y siguiendo a Scott & Lane (2000, p. 44), podemos describir la propia identidad de la empresa como “el resultado de un proceso complejo, dinámico y recíproco entre la dirección de la empresa como representante de aquélla y el resto de agentes involucrados en su actuación medioambiental, centrada en la satisfacción de las demandas de estos colectivos a través de la divulgación voluntaria de información medioambiental y de la creación de valores inmateriales.”

En este contexto, el propósito de este trabajo¹²⁷ se centra en realizar un estudio de caso múltiple acerca de la reacción de los directivos ante las presiones que estos agentes llevan a cabo sobre la empresa. Asimismo, nos planteamos como objetivo detectar el rol de estos colectivos en la valoración del rendimiento y la adopción de programas de comunicación e información medioambiental. Por último, también consideramos interesante analizar el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos. Hasta el momento, la mayoría de los estudios que han analizado la teoría de los *stakeholders* bajo una perspectiva medioambiental se han centrado en el desarrollo de uno de los bloques que acabamos de comentar. En este sentido, la principal aportación de este trabajo se centra en realizar un análisis global de estos, lo que nos va a permitir identificar de qué forma los *stakeholders* motivan la adopción de decisiones en las empresas y reciben, a su vez, las consecuencias de tales decisiones.

Para ello, la estructura del trabajo será la siguiente. En primer lugar, realizaremos una revisión de la literatura existente hasta la actualidad que vincula a los agentes del entorno con la empresa, bajo la perspectiva ambiental. A continuación, comentaremos la metodología de investigación empleada. Seguidamente, realizaremos un estudio de caso múltiple donde describiremos la situación de las empresas seleccionadas, efectuando comparaciones entre éstas, que nos permitirán establecer una serie de proposiciones. Estas proposiciones serán el punto de partida para la formulación de hipótesis que serán objeto de contraste empírico en futuros estudios. Finalmente, expondremos las conclusiones más relevantes obtenidas en este trabajo.

2. LA INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

Durante los últimos años, el deterioro del entorno natural ha favorecido el despertar de diversos colectivos que claman que la actividad productiva de las empresas sea compatible con la protección del medio ambiente y con una correcta gestión de los recursos naturales. Todos estos colectivos motivan, por tanto, la adopción de decisiones en las empresas y reciben, a su vez, las consecuencias de tales decisiones.

¹²⁷ Este estudio se enmarca dentro del programa de ayudas a la investigación de la Fundación Banco Herrero para el año 2004.

En este estudio, consideramos agentes del entorno empresarial¹²⁸ “todos los grupos identificables o individuos que pueden afectar o son afectados por la actuación organizacional en términos de sus productos, políticas y procesos de trabajo” (Bruono & Nichols, 1990). Freeman (1984, p. 46) utiliza el término *stakeholders* para referirse a estos agentes, definiéndolo como “cualquier grupo o individuo que puede afectar al logro de los objetivos de la empresa o se puede ver afectado por el mismo”, tal que aquellos que poseen similares intereses, reclamos o derechos respecto a actividades pasadas, presentes o futuras de la organización forman parte de un mismo grupo (Clarkson, 1995, p. 106).

A partir de estas definiciones, pensamos que la visión ampliada de la empresa, en la que se da cabida a los distintos *stakeholders* con que se relaciona, constituye una unidad de análisis de gran utilidad a la hora de adoptar las decisiones de gestión oportunas, especialmente si se trata de asuntos de naturaleza social. No obstante, somos conscientes de que realizar un análisis de los stakeholders de la empresa en términos globales puede adolecer de cierta imprecisión ya que sus cualidades y trascendencia para la compañía vendrán condicionados no sólo por su identidad como grupo de interés, sino también por el ámbito en el que se considere su presencia (Fernández & Nieto, 2002). En este sentido, recurrimos a la definición de Freeman, una de las más ampliamente utilizada en la literatura, como punto de referencia para aportar una visión más acotada de la distinción “*puede afectar*” y “*afectado*” que este autor realiza. Acotamiento que en nuestro caso responde, como ya hemos comentado con anterioridad, al propósito de realizar un análisis de la influencia que los *stakeholders* pueden tener sobre la gestión medioambiental de la empresa, lo que nos lleva a considerar a los siguientes grupos: accionistas, inversores, propietarios, Administración, asociaciones empresariales, clientes, proveedores, empleados, socios estratégicos, instituciones financieras, creadores de opinión y conocimientos (medios de comunicación, grupos ecologistas, Universidad, comunidad científica) y comunidad local. Con este fin, tomando como referencia el trabajo de Rodríguez et al. (2002), hemos agrupado a estos agentes en función de la relación que mantienen con la empresa:

- *Partes consustanciales*¹²⁹: accionistas/inversores, propietarios, empleados y socios estratégicos.
- *Partes contextuales*¹³⁰: Administración, asociaciones empresariales, creadores de opinión y conocimientos (medios de comunicación, ONGs, Universidad, comunidad científica) y comunidad local.
- *Partes contractuales*¹³¹: clientes, proveedores e instituciones financieras.

Por último, nos gustaría precisar que, con el fin de evitar problemas relacionados con la actitud y actuación de los directivos de la empresa en la doble vertiente gestión-stakeholders, hemos optado por no incorporar a este grupo como stakeholder, ya que, al igual que Clarkson (1995), consideramos que su papel es precisamente el de gestionar las relaciones con éstos. En este sentido, la función de la dirección debe ser la de contribuir a la personalización de los receptores de la acción social de la empresa, permitiendo tratarla como un producto a ofrecer en función de la demanda que realicen estos grupos de interés y, según esta perspectiva, descubrir en qué medida esa actuación se traduce en una mejora de los indicadores económicos (Lamb, 1994).

¹²⁸ Preferimos utilizar este concepto al entender que este término es más amplio que el de grupo de presión y más claro que el de grupo de interés, ambos usados en ocasiones.

¹²⁹ Partes consustanciales: stakeholders que son esenciales para que la empresa exista.

¹³⁰ Partes contractuales: stakeholders que tienen algún tipo de contrato formal con la empresa.

¹³¹ Partes contextuales: stakeholders que juegan un papel fundamental en el hecho de que la empresa obtenga credibilidad y se acepten sus actividades.

Una vez identificados los *stakeholders* que vamos a considerar en este estudio, pasamos a analizar de qué forma estos motivan la adopción de decisiones en las empresas y reciben, a su vez, las consecuencias de tales decisiones. Podemos dividir los diferentes estudios que analizan la teoría de los *stakeholders* bajo una perspectiva medioambiental en cuatro bloques (Céspedes-Lorente et al., 2003): los estudios que enfatizan el rol de los *stakeholders* externos en la valoración del rendimiento y el riesgo medioambiental; los que resaltan la importancia de los grupos de interés para que las empresas adopten programas de comunicación e información medioambiental; los que identifican los *stakeholders* más relevantes en relación a las cuestiones medioambientales y el estudio de su influencia en la estrategia medioambiental de la empresa; y otros estudios que analizan la cooperación entre la empresa y estos grupos.

a. Estudios que enfatizan el rol de los stakeholders en la valoración del rendimiento y el riesgo medioambiental

El objetivo fundamental de estos trabajos es determinar cuáles son los grupos que ejercen una mayor presión sobre la empresa, así como el riesgo potencial asociado con cada una de ellas. En este sentido, Henriques & Sadorsky (1996), en un estudio realizado a 400 empresas de Canadá, concluyen que éstas están positivamente influenciadas por los clientes, accionistas, legislación, vecinos y comunidad en general, pero negativamente influenciada por lobbies y grupos relacionados con el ratio activos/ventas de la empresa. Por otro lado, Williams et al. (1993) perciben que la legislación medioambiental es la principal presión a la que se encuentran sometidas las empresas. Respecto al resto de grupos, aumenta la presión medioambiental de los proveedores en los sectores más contaminantes y la de la comunidad local, a raíz de su mayor nivel de información y concienciación. Sin embargo, no se percibe ninguna presión por los inversores, los consumidores, ni los empleados, más preocupados por proteger su trabajo que por adoptar prácticas medioambientales. Respecto a los riesgos medioambientales asociados a los *stakeholders*, Newman & Breeden (1992) distinguen entre *stakeholders* internos y externos para su identificación. De entre los vinculados con los externos se pueden resaltar el no cumplimiento de las tasas o multas fijadas por la Administración, la influencia de la comunidad local en el proceso legislativo, la responsabilidad de los residuos peligrosos de los proveedores o la ausencia de credibilidad y desarrollo de mala prensa. De entre los relacionados con los internos podemos destacar la dificultad de atraer nuevos inversores, la nula percepción de implicación de los directivos o el potencial desarrollo de accidentes debido a la falta de formación medioambiental de los empleados.

b. Estudios que resaltan la importancia de los grupos de interés para que las empresas adopten programas de comunicación e información medioambiental

El desarrollo de informes medioambientales es visto por algunos autores como el primer paso de la empresa para incorporar el compromiso medioambiental en su agenda de negocios (Elkington & Burke, 1989; Hutchinson, 1992; Gray et al., 1993). Inicialmente, los informes medioambientales eran internos (Tilt, 1997). Con el paso del tiempo, se fueron dando a conocer al público con el fin de demostrar el compromiso que la empresa tenía con el medio ambiente. En la actualidad, ese objetivo se ha ampliado, siendo necesario hoy día que recoja información fiel del rendimiento medioambiental, políticas, prácticas y orientación futura de la empresa.

Evidentemente, la información medioambiental solicitada por los *stakeholders* varía según el grupo que estamos considerando. Por ello, según Azzone et al. (1997), los accionistas, empleados, comunidades locales, legisladores, ONGs y académicos manifiestan su interés en obtener información medioambiental de las empresas mediante el desarrollo, de forma regular y detallada, de informes medioambientales. Sin embargo, los medios de comunicación y el público en general no tienen interés en obtener información tan específica a través de esta vía. Para finalizar, hemos de indicar que el informe permite, primero, que los *stakeholders* puedan identificar el

grado en que una compañía ha aceptado la responsabilidad medioambiental del impacto causado por sus productos y procesos de producción, evitando sorpresas (Thomas, 1992); segundo, supone un primer paso en la apertura hacia los *stakeholders* y, finalmente, resalta la importancia de la gestión estratégica medioambiental en la empresa.

c. Estudios que identifican los stakeholders más relevantes en relación a las cuestiones medioambientales y al estudio de su influencia en la estrategia medioambiental de la empresa

La mayor parte de los estudios de este área tratan de responder a la siguiente pregunta: ¿cómo las empresas eligen y priorizan sus *stakeholders*? Mitchell et al. (1997) y Agle et al. (1999) intentan contestarla desarrollando el modelo “*stakeholder salience*” (principales *stakeholders*), donde se realiza una identificación de los *stakeholders* atendiendo a su poder, legitimidad y urgencia. La posesión de uno o varios de estos tres atributos por parte de un stakeholder determina la importancia, relevancia o prioridad que éste tiene para la empresa con la que se relaciona, es decir, la atención que merece por parte del equipo de dirección. Cuando el stakeholder posee los tres atributos se dice que es un stakeholder definitivo. Por el contrario, la ausencia de las tres características supone la pérdida de la propia condición de stakeholder. Fernández & Nieto (2002), en un análisis efectuado en la industria manufacturera española, evalúan estos atributos medioambientales para cada agente, concluyendo que el poder, la legitimidad y la urgencia de estos influyen positivamente en la atención y prioridad que los directivos otorgan a sus reivindicaciones medioambientales, es decir, en su relevancia. Para Fineman & Clarke (1996) algunos *stakeholders*, como los legisladores, pueden incluso llegar a influir en la planificación y diseño de los procesos y productos de la empresa.

Pava & Krautz (1997) van más allá al considerar que la influencia medioambiental de los *stakeholders* no sólo depende del grado en que los directivos los valoren, sino también de la percepción que tengan estos grupos en cuanto a la capacidad y/o responsabilidad que la empresa pueda adoptar para reducir su impacto medioambiental. Es decir, los directivos pueden considerar que determinados *stakeholders* tienen bastante importancia en cuestiones medioambientales, pero sin embargo estos grupos pueden no sentirse suficientemente comprometidos como para usar su poder y demandar a la empresa una mayor responsabilidad medioambiental. Un ejemplo claro es el de los consumidores (Zutshi & Sohal, 2003) que en ocasiones obligan a las empresas a adoptar medidas que no son las más adecuadas medioambientalmente para alcanzar una mayor satisfacción de sus necesidades, lo que demuestra, por otro lado, la necesidad de un cambio en la percepción del cliente.

d. Estudios que analizan la cooperación entre la empresa y los stakeholders

Los estudios incluidos en esta sección resaltan la necesidad de implicar a todos aquellos *stakeholders* que a través de su experiencia pueden ayudar a la empresa a mejorar su actuación medioambiental. Como Polonsky (1996) sugiere, cada stakeholder tiene la posibilidad de influir en la empresa de tres formas: amenaza directa, cooperación directa e influencia indirecta en las actividades organizativas. La primera de ellas ya ha sido tratada, no obstante también merece la pena considerar las otras dos, dado que junto con ésta puede facilitar el aprendizaje de la organización a través de la cooperación o la creación de alianzas verdes. Sin embargo, hemos de indicar que éstas no suelen ser las prácticas más habituales, ya que según algunos autores (Grafé-Buckens & Hinton, 1998) el diálogo participativo entre empresa-*stakeholders* todavía está en sus primeras etapas, caracterizándose por su pasividad. Por tanto, en general, es difícil encontrar empresas que involucren en su actuación medioambiental a los *stakeholders* contextuales o contractuales, debido a lo que se conoce como el síndrome de “*no inventado aquí*” (Polonsky, et al., 1998). Bajo este síndrome, las empresas tienden a despreciar,

descartar o ignorar totalmente ideas que provienen del exterior, al considerar que todas las ideas creadas dentro de ésta son mejores.

No obstante, podemos encontrar ya estudios que demuestran empíricamente que las relaciones entre las empresas y los grupos medioambientales pueden ser estrategias efectivas para desarrollar programas que protegen el entorno a la vez que crean ventajas competitivas. Por ejemplo, para Delmas (2001), la implicación de estos *stakeholders* en la implantación de un sistema de gestión medioambiental según la norma ISO 14001 no sólo supone una garantía de la información transmitida para otros *stakeholders*, además, implica una transformación de la certificación en una capacidad organizativa, protegiéndose a sí misma ante posibles imitaciones.

Hartman & Stafford (1997) llegan a distinguir seis tipos distintos de posibles alianzas medioambientales, cada una de ellas con un objetivo en coste y/o diferenciación específico: las licencias ambientales, el patrocinio y el aval del producto contribuyen a la diferenciación del producto e imagen en el mercado; con el “task force” y las alianzas de sistemas verdes se consigue reducir costes y diferenciarse simultáneamente; por último, con las alianzas de política pública ambiental se favorece el surgimiento de nuevas propuestas de política medioambiental (tabla 1).

3. METODOLOGÍA

En este trabajo hemos utilizado como metodología de investigación el estudio de caso. Para Coller (2001), un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella, bien sea por su valor intrínseco. A partir de esta definición, nosotros encontramos su justificación en una serie de aspectos que a continuación pasamos a detallar. En primer lugar, porque, por lo general, construir teoría a partir del estudio de caso suele ser más apropiado en los primeros estados de la investigación, en la medida que aporta frescura a los tópicos ya investigados (Eisenhardt, 1989). En nuestro caso, la utilización del estudio de caso precede a un análisis empírico más amplio. En segundo lugar, este método permite que el proceso de construcción de teoría no sólo se realice a partir de la literatura, sino que también se tienen en cuenta las observaciones empíricas o experiencias de la realidad, que aumentan la perspicacia del investigador para reforzar su modelo teórico inicial (Carroll & Swatman, 2000). En tercer lugar, se facilita la medición de las nuevas proposiciones, dado que las variables han sido ya medidas durante el proceso de construcción de teoría. En último lugar, nos gustaría resaltar que todas las metodologías de investigación poseen ventajas e inconvenientes. Por tanto, lo verdaderamente relevante es utilizar aquella técnica que nos permite encontrar la forma óptima de producir el mejor conocimiento posible sobre la parcela de la realidad que se quiere conocer. Dado nuestro objeto de investigación, creemos que las ventajas del estudio de caso, para este caso particular, superan sus inconvenientes.

a. Tabla 1. Tipología de alianzas verdes

b. TIPO DE ALIANZA	DEFINICIÓN
c. LICENCIA MEDIOAMBIENTAL	Licencia de producir productos bajo la marca del grupo ambiental
PATROCINIO CORPORATIVO	Contribución de la empresa con un grupo ambiental, monetariamente o de otra forma, a través de su implicación en causas medioambientales o de recaudación de fondos
AVAL DEL PRODUCTO	Aprobación del producto de la empresa como producto ecológico por un grupo ambiental
TASK FORCE	Colaboración entre un grupo ambiental y una o más empresas con el fin de desarrollar soluciones factibles económicamente para el desarrollo de prácticas medioambientales
d. ALIANZA DE SISTEMAS VERDES	Colaboración entre un grupo ambiental y una o más empresas con el fin de implantar sistemas o programas factibles económicamente para el desarrollo de prácticas medioambientales
ALIANZA DE POLÍTICA PÚBLICA VERDE	Colaboración entre un grupo ambiental y las empresas para investigar cuestiones relacionadas con el medio ambiente, así como las propuestas del gobierno

Fuente: adaptado de Hartman & Stafford (1997)

Por otro lado, hemos de resaltar que en este trabajo también se ha tenido como objetivo contrarrestar alguna de las críticas realizadas al estudio de caso como método de investigación. Para ello, hemos paliado posibles sesgos personales que proceden del investigador y/o informantes utilizando la técnica de triangulación, a través de la combinación de tres metodologías: la realización de una entrevista personal y encuesta a los responsables de medio ambiente, la observación directa (visita a las instalaciones y contacto con los empleados) y el acceso a documentación interna (boletines informativos internos, declaración medioambiental, memorias anuales de los ejercicios 1997-2003) y externa (prensa, páginas web, registros mercantiles, base de datos SABI¹³²). Con esta técnica se aumenta la creencia de que el resultado es válido y no un artificio metodológico (Bouchard, 1976), otorgando una validación más firme de los resultados si estos convergen (Yin, 1994). Otro posible sesgo relacionado con la falta de rigor en la recopilación de materiales, su análisis y elaboración de conclusiones, se ha intentado diluir con una revisión pormenorizada de la literatura.

Llegados a este punto, hemos de indicar que tras tomar la decisión de realizar el estudio de caso múltiple, dos fueron los principales interrogantes que nos planteamos. En primer lugar, cuál iba a ser el número de casos considerado en el estudio. En segundo lugar, cuáles iban a ser esos casos. Para responder a la primera cuestión recurrimos a Eisenhardt (1989), quien considera que un número entre cuatro y diez casos es una buena selección. A partir de este intervalo pensamos que ocho podría ser una buena opción. Para identificar los casos partimos del planteamiento de Pettigrew (1988). Este autor plantea que dado que el número de casos que pueden ser estudiados es limitado, lo ideal es elegir casos en situaciones extremas y que sean muy divergentes entre sí, donde el proceso sea, además, observable de forma transparente. Para conseguir ese contexto, se optó por tomar como referencia en la selección de la muestra a la variable sector, dado que en la medida en que la actividad empresarial conlleva el desarrollo de actividades o procesos que generan impactos de diferente magnitud sobre el medio ambiente, cabe esperar que las respuestas de las empresas a las oportunidades y amenazas ambientales sean también distintas.

De igual manera, intentamos que se cumplieran los siguientes aspectos. Por un lado, que existiera una representación de todos los sectores económicos (primario, secundario y terciario); por otro lado, que se valoraran empresas que generaban impactos de distinta magnitud sobre el entorno natural. De esta forma se podría observar si el grado de interacción entre los *stakeholders* y las empresas variaba en función de la carga

¹³² SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

CITIES IN COMPETITION

ambiental de éstas. Para seleccionar los subsectores que íbamos a considerar en nuestro estudio, nos apoyamos en el trabajo de Hutchinson (1996), donde se recoge una clasificación de estos en función del nivel de contaminación provocado por cada uno de ellos.

Es importante resaltar que uno de los casos considerados en este trabajo ya había sido estudiado con anterioridad. A principios del año 2003, dentro del sector primario, se había realizado un estudio de caso de la cooperativa agrícola Coato. Nuestro objetivo era realizar un análisis profundo de este caso con el fin de que sirviera de referencia para el desarrollo del resto de casos. El resto de empresas seleccionadas pertenecían: en el sector secundario, a los subsectores de plástico, textil y construcción; y en el sector terciario, a los subsectores de transporte, medioambiental, nuevas tecnologías y hotelero. Todos, a excepción de los dos últimos, se encuentran en el eslabón más contaminante de la clasificación establecida por Hutchinson.

Una vez seleccionados los sectores nos quedaba determinar las empresas que iban a ser objeto de estudio dentro de cada uno de estos. Dado que a partir de una revisión de la literatura se deducía que eran las empresas más proactivas las que desarrollan mayores canales de comunicación y cooperación con los *stakeholders* (Hutchinson, 1992; Hartman & Stafford, 1997; Delmas, 2001), establecimos los siguientes requisitos. En primer lugar, que estuvieran adheridas al Reglamento EMAS o la norma ISO 14001, como reflejo del nivel de proactividad medioambiental de la empresa. Nuestro siguiente aspecto a valorar era considerar el horizonte temporal en el que las empresas habían decidido adoptar las primeras prácticas medioambientales, decantándonos hacia las que habían integrado estas cuestiones con anterioridad. No olvidemos que Madsen & Ulhoi (2001) consideran que un diálogo participativo entre empresa-*stakeholders*, donde se aportan nuevas ideas y conocimiento, puede favorecer una actitud anticipadora, preventiva e innovadora de la organización. Por último, priorizamos a favor de aquellas empresas que habían sido distinguidas con diversas etiquetas ecológicas y certificaciones. Asimismo, tuvimos en cuenta el hecho de que contaran con un fuerte reconocimiento nacional e internacional a través de la obtención de diversas nominaciones y premios en el ámbito medioambiental.

En la tabla 2 se detallan las empresas que finalmente fueron objeto de estudio en este trabajo, así como la ficha técnica correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 2. Ficha técnica

	EMPRESA	SECTOR	ÁMBITO GEOGRÁFICO	TRABAJO DE CAMPO	ENCUESTADO
PRIMARIO	COATO	Agroalimentario	Totana (Murcia)	Del 20 de marzo al 22 de junio de 2003	Responsable de calidad y medio ambiente; ayudantes
SECUNDARIO	ENPLATER	Plásticos	Torroella de Montgrí (Gerona)	Del 23 de enero al 15 de mayo de 2004	Responsable de medio ambiente y prevención de riesgos laborales
	Aznar Textil	Textil	Bocairente (Valencia)	Del 12 de enero al 15 de mayo de 2004	Director técnico de la planta y responsable de calidad, medio ambiente y planificación
	Construcciones DECO	Construcción	Barcelona	Del 30 de enero al 15 de mayo de 2004	Responsable de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales (gerente)
TERCIARIO	FutureSpace	Nuevas tecnologías	San Sebastián de los Reyes (Madrid)	Del 4 de febrero al 15 de mayo de 2004	Responsable de calidad y medio ambiente
	Transportes Daví	Transporte	Terrassa (Tarragona)	Del 22 de enero al 15 de mayo de 2004	Director gerente y responsable de calidad; responsable de medio ambiente en las instalaciones

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

	Corona del Mar	Turismo	Benidorm (Alicante)	Del 15 de enero al 15 de mayo de 2004	Director del hotel; director de calidad
	Cartera Ambiental	Gestión de residuos industriales	Ajalvir (Madrid)	Del 29 de enero al 15 de mayo de 2004	Responsable comercial de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales

*La fecha 15 de mayo indica el cierre del período de recopilación de información. No obstante, ya durante el trabajo de campo se comienzan a analizar los datos obtenidos. De igual manera, con posterioridad, se sigue en contacto permanente con los entrevistados para cubrir posibles lagunas informativas.

El trabajo de campo se desarrolla durante los meses de enero a mayo de 2004. No obstante, durante el mes de noviembre tenemos un primer contacto telefónico con los responsables de medio ambiente de las empresas seleccionadas, donde les exponemos cómo se pretende desarrollar el estudio, así como el grado de implicación que ellos tendrían en él. Una vez obtenida la autorización de la dirección, adaptamos las entrevistas al perfil particular de cada empresa. El procedimiento seguido es bastante similar en todos los casos. El desarrollo de la entrevista se produce con normalidad, es grabada con autorización del entrevistado en todas las empresas, salvo en el caso de una empresa, teniendo una duración aproximada de 4 horas. Al final de la jornada, se entrega al entrevistado el cuestionario acompañado de algunas instrucciones para su cumplimentación. Hemos de indicar que algunos entrevistados manifiestan el deseo de realizarlo en presencia del entrevistador, requiriéndose dos jornadas de tres horas para ello. Esta etapa es muy enriquecedora porque los responsables de medio ambiente realizan las reflexiones de sus respuestas en alto, aportando información de gran valor. De igual manera, hemos de indicar que también se realizan visitas a los diferentes departamentos. En éstas entramos en contacto con algunos de los trabajadores de las empresas que, con sus comentarios y guías por las instalaciones, ayudan a aportar una visión práctica a nuestro estudio, así como a completar lagunas informativas no cubiertas con los cuestionarios realizados. Durante la etapa de desarrollo del estudio de caso, se mantiene un contacto permanente con las empresas para depurar posibles carencias informativas o dudosas interpretaciones. Finalmente, se envía un informe del trabajo realizado a los directivos y al responsable de medio ambiente con el fin de presentar y contrastar los resultados obtenidos en el estudio.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Una forma de analizar el papel de los *stakeholders* en las empresas estudiadas es observar cuáles de las razones que movieron a estas empresas a adoptar prácticas medioambientales avanzadas están relacionadas con estos agentes. En este sentido, resulta interesante indicar que todas las empresas priorizan la reducción de residuos, el consumo de materias primas, la disminución de las emisiones y los vertidos, así como el descenso del riesgo de accidentes como una de las razones fundamentales de la integración de la cuestión medioambiental en su organización. Actuación que parece lógica si tenemos en cuenta que, en los últimos años, las organizaciones ecologistas con más relevancia en la población han actuado contra las empresas contaminantes volcando a la opinión pública en su contra y propiciando la intervención de las autoridades. Esto justifica que la preocupación por el medio ambiente del público, en general, y los empleados se haya convertido en la segunda razón de peso para que la empresa lleve a cabo su actuación medioambiental, por detrás del cumplimiento de la legislación medioambiental. Para el caso concreto de ENPLATER y Cartera Ambiental, pertenecientes a dos de los sectores más contaminantes, esta percepción va más allá, hasta el punto de que se aprecia una discriminación entre las empresas ecológicas y las que no lo son. No se puede olvidar que ENPLATER compite con empresas multinacionales que valoran muy positivamente la cuestión medioambiental. Cartera Ambiental, por su parte,

debe luchar por evitar una reacción social ante el desarrollo de su actividad empresarial, donde el riesgo de posibles accidentes medioambientales es constante.

Por otro lado, es interesante destacar que la actitud de preocupación medioambiental que aquí estamos identificando no encuentra traducción en el comportamiento individual de cada una de las personas representadas, dado que, en general, todas las empresas han incidido en que la implicación real del consumidor nacional en el proceso es prácticamente inexistente. Buena muestra de ello es la observación, al igual que en el estudio de Zutshi & Sohal (2003), de que en ocasiones este colectivo obliga a las empresas a adoptar medidas que no son las más adecuadas medioambientalmente para alcanzar una mayor satisfacción de sus necesidades. Así, por ejemplo, en el hotel Corona del Mar se volvió a los sobres de mermelada, que habían sido sustituidos por producto a granel, ya que el cliente utilizaba el plato para cogerla, por lo que a la larga se utilizaban más platos, esto implicaba lavar más, y se traducían en un mayor consumo de agua y detergente. Todo esto demuestra la necesidad de un cambio en la percepción del cliente.

Llegados a este punto, cabe realizar una distinción importante que puede resaltar, en mayor medida, la importancia del consumidor final en cuanto a la percepción de la influencia que puede ejercer el cliente. En los diferentes sectores considerados, hemos podido observar diferentes tipos de clientes. Así, por ejemplo, en el sector turismo hemos distinguido entre el cliente que acude al alojamiento turístico a adquirir una habitación, y el touroperador o agencia de viaje que, a su vez, posee sus propios clientes. Lo mismo ocurre en el sector de la construcción, donde hemos llegado a identificar hasta cinco posibles clientes (promotor, técnicos de obra, ADIGSA¹³³, arquitecto y arquitecto técnico). O en el caso de ENPLATER donde, de igual manera, el cliente es a su vez proveedor de otros. Por tanto, no podemos pasar por alto que este tipo de clientes, es decir, el que depende de un consumidor final, está condicionado por las características de la demanda de este último. Tal que, aún estando dispuesto a valorar la actuación medioambiental de la empresa, su decisión en cuanto a la selección del producto va a estar influenciada en último término por su cliente. Por tanto, a raíz de todas estas consideraciones, es interesante plantear las siguientes proposiciones:

Proposición 1. El grado de influencia de los grupos de interés varía en función de la importancia, relevancia o prioridad que tienen para la empresa con que se relaciona, es decir, la atención que merece por parte del equipo de dirección.

Proposición 2. Los grupos medioambientales con más relevancia en la población han actuado contra las empresas contaminantes volcando a la opinión pública en su contra y propiciando la intervención de las autoridades.

Proposición 3. El grado de influencia del cliente de la empresa que, a su vez, depende del consumidor final, estará condicionado por las características de la demanda de éste último.

Proposición 4. La implicación real del consumidor final nacional en la actuación medioambiental de la empresa es prácticamente inexistente, lo que demuestra la necesidad de un cambio en la percepción del cliente.

De igual manera, nos gustaría resaltar que en el sector primario y secundario se tiende a una mayor implicación del proveedor en el proceso respecto al resto de sectores. Podemos indicar como ejemplo que ENPLATER cuenta entre sus proveedores con empresas pertenecientes al sector petroquímico, considerado como uno de los

¹³³ ADIGSA es una empresa pública del Departamento de Política Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya.

sectores más contaminantes pero a la vez más avanzados en temas medioambientales, que les exige criterios mínimos de eficiencia medioambiental en su actuación empresarial. COATO, por su parte, implica a sus socios en el proceso de conversión de las técnicas de cultivo tradicional hacia técnicas sostenibles hasta el punto de involucrarlos en sus programas de formación medioambiental. En el caso de Aznar Textil, se han planteado objetivos medioambientales que requerían la implicación de sus proveedores, como la reducción de la generación de papel y cartón en un 1%, que supuso eliminar del embalaje, de algunos de los proveedores de hilados, las cajas de cartón. Meta complicada si tenemos en cuenta que no es fácil modificar el sistema productivo de un proveedor. Por el contrario, en el sector servicios se ha observado que el agente más involucrado ha sido el cliente. Corona del Mar, por ejemplo, posee cuestionarios que involucran al cliente en su toma de decisiones en cuanto a posibles medidas a incorporar en el hotel. Además, ya hemos podido apreciar que ante la más mínima duda de que alguna de estas prácticas pueda disminuir el servicio ofrecido al cliente es inmediatamente eliminada. Esta orientación hacia ambos sentidos resulta lógica si tenemos en cuenta que las empresas proactivas tratan de extender su política medioambiental al ciclo de vida completo de sus productos y servicios. En el caso del sector primario y secundario el proceso abarca la entrada de materias primas, la transformación de las mismas en producto y su posterior distribución. Por ello, la implicación de los proveedores, en mayor medida, y el cliente es una constante en el proceso de adopción de prácticas medioambientales. El ciclo de vida de las empresas que operan en el sector servicios es más corto, principalmente, orientado al consumidor final. Aún más reducido es el ciclo de Cartera Ambiental que actúa como centro de transferencia hacia gestores de residuos industriales. Por tanto, cabe plantearse la siguiente proposición:

Proposición 5. Las empresas proactivas extienden su política medioambiental al ciclo de vida completo de sus productos y servicios, siendo el ciclo de vida del sector servicios más corto. Por ello, en el sector primario y secundario se produce la implicación en el proceso del proveedor y el cliente, adquiriendo mayor peso el primero; mientras que en el sector servicios la principal implicación proviene de los clientes.

Si nos centramos en el nivel de asociación en cada uno de los sectores considerados, hemos de indicar que desde este colectivo prácticamente no se ha llevado a cabo ninguna actuación que incentive a las empresas a ir más allá del cumplimiento legislativo. Solamente cabe resaltar, en este sentido, la importancia del asociacionismo en el sector medioambiental, donde la pertenencia a estas agrupaciones viene condicionada al cumplimiento de criterios mínimos como, por ejemplo, el hecho de poseer la certificación según la norma ISO 14001. Ya, por último, indicar que en algunas de las empresas en las que se ha solicitado algún tipo de préstamo o crédito se ha observado un trato preferencial en la concesión de los mismos cuando tenían como fin la realización de mejoras medioambientales en la empresa. Tal es el caso de la cooperativa agrícola COATO que alberga en sus instalaciones una oficina de Caja Murcia que atiende todas las necesidades financieras de sus socios y empleados. A raíz de estas ideas, podemos establecer las siguientes proposiciones:

Proposición 6. Las asociaciones empresariales no han llevado a cabo prácticamente ninguna actuación que incentive a las empresas a ir más allá del cumplimiento legislativo.

Proposición 7. Los inversores comienzan a favorecer la concesión de préstamos o créditos a las empresas que adoptan prácticas medioambientales.

Una vez considerado el grado de implicación que cada uno de los agentes del entorno ha tenido en el proceso de integración del medio ambiente en la empresa, cabe plantearnos cuáles son los grupos de interés más relevantes para éstas. Por lo general, existe acuerdo en considerar que son los agentes que tienen una relación directa con la

empresa los que adquieren mayor importancia. No obstante, hemos de tener en cuenta que si bien la importancia de los clientes y los competidores es una constante en todas las empresas, la relevancia de los proveedores sólo se resalta en el sector primario y secundario. De igual manera se puede observar que los empleados adquieren una menor importancia en el sector servicios; esto puede ser debido a la elevada rotación del personal en estas empresas, dificultando así la implicación y compromiso de este grupo hacia el medio ambiente. También hemos de indicar que aquellas empresas que poseen accionistas, es el caso de Construcciones DECO y Cartera Ambiental, han ponderado muy intensamente la influencia de este stakeholder en la empresa. Por tanto, deberíamos considerar la siguiente proposición:

Proposición 8. Son los agentes que tienen una relación directa con la empresa los que adquieren mayor importancia para ésta en la toma de decisiones relacionadas con cuestiones medioambientales. Los competidores y clientes están presentes en todas las empresas; los proveedores adquieren mayor peso en las pertenecientes al sector primario y secundario; mientras que los empleados poseen una menor ponderación en el sector servicios. Por otro lado, cabe esperar que el peso del accionista en las decisiones medioambientales de la empresa también sea muy importante.

En general, a nivel interno, las empresas invierten en el entrenamiento y educación de sus empleados, así como en la formación específica de los niveles de dirección alto y medio. La mayor parte de este flujo de información medioambiental se realiza a raíz de la implantación de un sistema de gestión medioambiental en la empresa, centrándose fundamentalmente en las primeras etapas del proceso. Una vez implantado y certificado, observamos comportamientos dispares en las empresas. En este sentido, podemos indicar que las empresas más contaminantes del sector primario y secundario, a excepción de Construcciones DECO, así como Cartera Ambiental, se han caracterizado por la realización continua de cursos de formación e información medioambiental hacia sus empleados, en todos los niveles, con el fin de ajustar, año a año, los conocimientos de los operarios a los cambios en el proceso productivo como consecuencia de la integración de nuevas mejoras medioambientales. Sin embargo, las empresas que tienen una elevada rotación de personal, es el caso de Construcciones DECO, FutureSpace, Transportes Daví y Corona del Mar, han optado por la integración de un apartado de calidad y medio ambiente en el Manual de Bienvenida entregado a los nuevos empleados o por la realización de Manuales de Buenas Prácticas para hacer llegar su filosofía ambiental a sus empleados, centrando la formación medioambiental en los niveles directivos medio y alto. En este caso, no sólo la inversión de recursos en los trabajadores de estas empresas ha sido menor, también el grado de motivación o implicación de estos últimos se ha reducido, fundamentalmente, por la menor sensación de pertenencia a la empresa.

Esta misma relación se observa en cuanto a la transmisión de información al personal relacionada con los resultados medioambientales logrados durante el ejercicio, los objetivos medioambientales planteados o la forma de lograrlos. De nuevo se observa un mayor flujo de información, así como de colaboración en las tareas medioambientales, en aquellos sectores donde existe mayor estabilidad laboral que, en este caso, coincide igualmente con los sectores más contaminantes. No obstante, no creemos que esta variable tenga suficiente peso como para justificar el grado de participación del empleado en aspectos vinculados con la aportación de nuevas ideas o sugerencias medioambientales. Este tipo de implicación estaría más bien relacionado con el incentivo que desde la empresa se realice. De hecho, a pesar de que todas las empresas han canalizado vías de comunicación con sus empleados con este fin, siendo la más utilizada el buzón de sugerencias, sólo las desarrolladas por COATO y ENPLATER han resultado finalmente eficaces. Curiosamente, estas dos empresas son las únicas que han motivado a sus empleados a aportar ideas o sugerencias a través de sistemas participativos de calidad y medio ambiente, ideas que han sido recompensadas mediante diversos reconocimientos públicos y premios de diversa consideración. Por tanto, deberíamos establecer las siguientes proposiciones:

Proposición 9. En general, todas las empresas invierten en el entrenamiento y educación de sus empleados, así como en la formación específica de los niveles de dirección alto y medio, en las primeras etapas de implantación del sistema de gestión medioambiental. Posteriormente, en los sectores más contaminantes y más estables laboralmente, la inversión medioambiental en recursos humanos es mayor y se mantiene a todos los niveles jerárquicos, continuándose con los programas de formación e información medioambiental. Por el contrario, en los sectores donde la rotación laboral es elevada (sector servicios y de construcción) la inversión medioambiental en recursos humanos es menor, se centra en los niveles directivos medio y alto, prefiriéndose para el resto de empleados la creación de Manuales de Buenas Prácticas Medioambientales.

Proposición 10. El grado de participación en la aportación de ideas y sugerencias medioambientales en la empresa viene condicionado por los incentivos o motivaciones que desde ésta se realicen.

El desarrollo de informes medioambientales es visto por algunos autores como el primer paso de la empresa para incorporar el compromiso medioambiental en su agenda de negocios (Elkington & Burke, 1989; Hutchinson, 1992; Gray et al., 1993). En este sentido, la declaración medioambiental o documento equivalente, que se publica de forma regular y detallada, recoge la intención de la empresa de abrirse hacia los *stakeholders*, a la vez que resalta la importancia de la gestión estratégica medioambiental en la empresa. Tomando como referencia esta declaración, observamos diferentes rasgos que caracterizan la comunicación externa de las empresas estudiadas y que, a priori, no parece que guarden ninguna relación con el impacto que su actividad pueda generar sobre el entorno natural. Es más, pensamos que, en este caso, el flujo de información medioambiental de la empresa hacia el exterior puede estar relacionado con la propia filosofía empresarial que, en este ámbito, ya tenía antes de integrar el medio ambiente en la organización. Así, por ejemplo, prácticamente todas las empresas han participado en sesiones organizadas por diversos organismos aportando su experiencia en temas medioambientales. Sólo dos empresas, Aznar Textil y Transportes Daví, han desestimado su participación en este tipo de jornadas, cuando se les ha preguntado el motivo su contestación ha sido “es política de empresa” o “perderíamos mucho tiempo”. Otros medios de comunicación empleados por las empresas han sido la visita a las instalaciones de diversos colectivos (colegios, Universidades, asociaciones de ama de casas, etc.); la aparición en prensa, especialmente, en revistas especializadas de los diversos sectores; o la realización de campañas de sensibilización de la población local. Esta última actuación sí está directamente relacionada con el riesgo ambiental que la actividad de Cartera Ambiental podía suponer para el municipio de Ajalvir.

En este orden de ideas, hemos de resaltar que, en general, ganar imagen de marca, eliminar posibles problemas medioambientales ante la sociedad, fidelizar a los clientes actuales y atraer a otros nuevos, así como tener una mayor licencia para innovar y mayor credibilidad a la hora de relacionarse y plantear sus puntos de vista a todas las partes interesadas han sido las principales razones que han movido a las empresas a transmitir información hacia el exterior. Como ya anticipara Thomas (1992), la comunicación externa no es más que el camino elegido por las empresas para que los *stakeholders* puedan identificar el grado en que éstas han aceptado la responsabilidad medioambiental del impacto causado por sus productos y procesos de producción. Al hilo de este planteamiento, podemos establecer las siguientes proposiciones:

Proposición 11. Las empresas proactivas en cuestiones medioambientales desarrollan canales de comunicación con los stakeholders. Ese flujo de información medioambiental no está relacionado con el impacto que la actividad de la empresa genera sobre el entorno natural, sino con la propia filosofía empresarial que, en este ámbito, ya tenía antes de integrar el medio ambiente en la organización.

CITIES IN COMPETITION

Proposición 12. El objetivo fundamental de la creación de estos canales de comunicación es que los stakeholders puedan identificar el grado en que las empresas han aceptado la responsabilidad medioambiental del impacto causado por sus productos y procesos de producción.

En términos de colaboración con los *stakeholders* externos, hemos de indicar que, al igual que Grafé-Buckens & Hilton (1998), hemos podido apreciar que el diálogo participativo entre las empresas analizadas y los *stakeholders* todavía está en sus primeras etapas, caracterizándose por su pasividad. En la tabla 3 recogemos los distintos tipos de alianzas medioambientales que han llevado a cabo estas empresas.

Tabla 3. Tipos de alianzas medioambientales en las empresas

	COATO	ENPLATER	AZNAR TEXTIL	CONSTRUCCIONES DECO	FUTURE SPACE	TRANSPORTES DAVÍ	CORONA DEL MAR	CARTERA AMBIENTAL
LICENCIA MEDIOAMBIENTAL	SÍ	-	-	-	-	-	-	SI
PATROCINIO CORPORATIVO	SI	-	-	-	-	-	-	SI
AVAL DEL PRODUCTO	SI	-	SI	-	-	-	-	-
TASK FORCE	SI	-	-	-	-	-	SI	SI
ALIANZA DE SISTEMAS VERDES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ALIANZA DE POLÍTICA PÚBLICA VERDE	SÍ	-	-	-	-	-	SI	SI

Como se puede apreciar, excepto en los casos de COATO, Cartera Ambiental y Corona del Mar, donde la implicación de los *stakeholders* es bastante elevada, la colaboración de las empresas estudiadas se ha limitado al establecimiento de un vínculo con el organismo ambiental correspondiente para la adquisición de la certificación por la implantación de su sistema de gestión medioambiental. Este resultado nos lleva a considerar la siguiente proposición:

Proposición 13. El diálogo participativo entre las empresas analizadas y los stakeholders todavía está en sus primeras etapas, caracterizándose por su pasividad.

Por otro lado, si exploramos el grado de implicación de estos grupos en la actuación medioambiental realizada por la empresa, hemos de indicar que si bien todos los *stakeholders* tienen que estar involucrados, la colaboración con los proveedores es mayor en el sector primario y secundario; en el sector servicios predomina, por el contrario, la participación del cliente. En este sentido, el papel de los proveedores en el primer grupo de empresas parece claro dado que la integración de la cuestión medioambiental debe ser introducida desde las primeras etapas, como por ejemplo la sustitución de determinados componentes tóxicos en ENPLATER o el cambio del uso de cartón como envoltorio por palets en Aznar Textil, formando parte de lo que se conoce como la cadena verde (Zutshi & Sohal, 2003). Además, en esta cadena también es importante la implicación del cliente, por ello en Corona del Mar sus clientes aportan, a partir de un cuestionario que se les entrega al final de su estancia, ideas sobre posibles mejoras medioambientales. De igual manera, hemos de resaltar el grado de cooperación con otros competidores, y con el gobierno en COATO, Corona del Mar y Cartera Ambiental, tanto en lo referente al intercambio de conocimientos y soluciones de mejora ambiental, como en la participación en la elaboración de diversos proyectos legislativos. Por último, nos gustaría indicar que, en todos los casos, el peso del resto de *stakeholders* es prácticamente inexistente, lo que nos lleva a plantear, de igual manera que Polonsky et al. (1998), que, en términos de cooperación, son las partes consustanciales y las contractuales las que ejercen

una mayor influencia en la planificación e implantación de las prácticas medioambientales adoptadas en la empresa. Por tanto, establecemos la siguiente proposición:

Proposición 14. En términos de cooperación, son las partes consustanciales y las contractuales las que ejercen una mayor influencia en la planificación e implantación de las prácticas medioambientales adoptadas en la empresa.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de estos años, la literatura ha resaltado el importante papel desempeñado por los *stakeholders* como agentes de presión para que las empresas realicen su actividad productiva de forma compatible con la protección del entorno y con una correcta gestión de los recursos naturales. Por tanto, a partir del tratamiento conjunto de diversos trabajos teóricos, el estudio de caso múltiple que se acaba de presentar ha tenido como objetivo conocer cuál es el rol que estos agentes desempeñan ante los equipos de dirección, así como los programas de información y colaboración iniciados a raíz de esta intervención.

En este trabajo, hemos obtenido como resultado que el grado de influencia de los *stakeholders* varía en función de la importancia, relevancia o prioridad que tienen para la empresa con que se relacionan, siendo los agentes que tienen una relación directa con ésta los que adquieren mayor importancia. En este sentido, los competidores y clientes están presentes en todas las empresas, los proveedores adquieren mayor peso en las pertenecientes al sector primario y secundario, mientras que los empleados poseen una menor ponderación en el sector servicios. En general, todas las empresas invierten en el entrenamiento y educación de sus empleados; no obstante, el grado de participación de este colectivo en la aportación de ideas y sugerencias medioambientales en la empresa viene condicionado por los incentivos o motivaciones que desde ésta se lleven a cabo. Además, hemos de añadir que el diálogo participativo entre las empresas analizadas y los *stakeholders* externos todavía está en sus primeras etapas, caracterizándose por su pasividad. En términos de cooperación son, de nuevo, las partes consustanciales y las contractuales las que ejercen una mayor influencia en la planificación e implantación de las prácticas medioambientales adoptadas en la empresa.

Por último, hemos de indicar que aunque este estudio nos ha permitido observar el desarrollo para un caso particular del planteamiento teórico mostrado al inicio del trabajo, no podemos obviar algunas de las limitaciones que presenta. Entre éstas, debemos resaltar el carácter específico del caso múltiple; o el hecho de que las empresas estudiadas sean de las más aventajadas en cuestiones medioambientales en sus respectivos sectores. Finalmente, nos gustaría resaltar que este trabajo es el punto de partida de un trabajo de investigación más amplio, que tiene como objetivo profundizar teóricamente en las cuestiones presentadas, contrastar empíricamente las proposiciones surgidas en este estudio, así como evitar las limitaciones encontradas en este análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- AGLE, B.R.; MITCHELL, R.K.; SONNERFELD, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, pp. 507-525.
- AZZONE, G.; BROPHY, M.; NOCI, G.; WELFORD, R.; YOUNG, W. (1997): "A stakeholders' view of environmental reporting", *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 5, pp. 699-709.
- BOUCHARD, T.J. (1976): "Unobstrusive measures: an inventory of uses", *Sociological Methods and Research*, vol. 4, pp. 267-300.
- BRUONO, A.F.; NICHOLS, L.T. (1990): "Stockholder and stakeholder interpretations of business's social role", en HOFFMAN, W.; MOORE, J.M. [ed.]: *Business ethics: readings and cases in corporate morality*, pp. 170-175, McGraw Hill, New York.
- CARROLL, J.M.; SWATMAN, P.A. (2000): "Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research", *European Journal of Information Systems*, vol. 9, pp. 235-242.
- CÉSPEDES-LORENTE, J.; BURGOS-JIMÉNEZ, J.; ÁLVAREZ-GIL, M.J. (2003): "Stakeholders' environmental influence. An empirical análisis in the Spanish hotel industry", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, pp. 333-358.
- CLARKSON, M.B. (1995): "A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 1, pp. 92-117.
- DELMAS, M. (2001): "Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001", *Production and Operations Management*, vol. 10, núm. 3, pp. 343-358.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- ELKINGTON, J.; BURKE, T. (1989): *The green capitalists*, Gollancz Paperbacks, EEUU.
- FINEMAN, S.; CLARKE, K. (1996): "Green stakeholders: industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 715-729.
- FERNÁNDEZ, R.; NIETO, M. (2002): "Atributos medioambientales de los stakeholders: un análisis empírico de la industria manufacturera española", *XVI Congreso Nacional, XII Congreso Hispano Francés: La empresa intangible*, pp. 457-465, Alicante.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman/Ballinger, Harper Collins, Boston.
- GRAFÉ-BUCKENS, A.; HINTON, A.F. (1998): "Engaging the stakeholders: corporate views and current trends", *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, pp. 124-133.
- GRAY, R.; BEBBINGTON, J.; WALTERS, D. (1993): *Accounting for the Environment*, Paul Chapman Publishing, UK.
- HARTMAN, C.L.; STAFFORD, E.R. (1997): "Green alliances: building new business with environmental groups", *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 2, pp. 184-196.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. (1996): "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach", *Journal of Environmentally Economics and Management*, vol. 30, núm. 3, pp. 381-395.
- HUTCHINSON, C. (1992): "Environmental issues: the challenge for the chief executive", *Long Range Planning*, vol. 25, núm. 3, pp. 50-59.
- HUTCHINSON, C. (1996): "Integrating environment policy with business strategy", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, pp. 11-23.
- LAMB, W.B. (1994): "Measuring corporate social performance: a stakeholder approach", en WARTICK, S.; COLLINS, D. (eds): *Proceedings of the Fifth Annual Meeting of the International association for business and society*, pp. 247-252.
- MADSEN, H.; ULHOI, J.P. (2001): "Integrating environmental and stakeholder management", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, núm. 2, pp. 77-88.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-887.
- NEWMAN, J.; BREEDEN, K. (1992): "Managing in the environmental era. Lessons from environmental leaders", *Columbia Journal of World Business*, vol. 27, núm. 3-4, pp. 210-221. RODRÍGUEZ, M.A.;
- PAVA, M.L.; KRAUSZ, J. (1997): "Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp. 337-347.
- PETTIGREW, A. (1988): "Longitudinal field research on change: theory and practice". *National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations*, Austin.
- POLONSKY, M.J. (1996): "Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools", *Journal of Market Focused Managerial*, vol. 1, núm. 3, pp. 209-229.
- POLONSKY, M.J.; ROSENBERGER III, P.J.; OTTMAN, J.A. (1998): "Developing green products: learning from stakeholders", *Journal of Sustainable Product Design*, abril, pp. 7-21.
- RICART, J.E.; SÁNCHEZ, P. (2002): "Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm", *IESE University of Navarra*, núm. 462, pp. 1-18.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- SCOTT, S.; LANE, V. (2000): "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 43-62.
- THOMAS, L.M. (1992): "The business community and the environment: an important partnership", *Business Horizons*, march-april, pp. 21-24.
- TILT, C.A. (1997): "Environmental policies of major companies: Australian evidence", *British Accounting Review*, vol. 29, pp. 367-394.
- WILLIAMS, H.; MEDHURST, J.; DREW, K. (1993): "Corporate strategies for a sustainable future". En FISCHER, K.; SCHOT, J. (eds): *Environmental strategies for industry*, pp. 117-146, Washington, Island Press.
- YIN, R.K. (1994): *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.
- ZUTSHI, A.; SOHAL, A.S. (2003): "Stakeholder involvement in the EMS adoption process", *Business Process Management Journal*, vol. 9, núm. 2, pp. 133-148.