

LOS STAKEHOLDERS Y LA ACTITUD MEDIOAMBIENTAL DE LOS DIRECTIVOS. UN ESTUDIO QUAL/QUAN

Enrique Claver Cortés

Maria Dolores López Gamero

José Francisco Molina Azorín

RESUMEN

El propósito de este estudio es doble. Por un lado, identificar los stakeholders que ejercen una mayor presión sobre la empresa, así como el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos. Por otro lado, responder a la siguiente pregunta: ¿cómo incide, y de qué forma, la actuación de los stakeholders sobre la actitud del directivo del medio ambiente como oportunidad competitiva en diferentes sectores? Para ello, realizamos una investigación empírica en dos fases: QUAL/QUAN (cualitativa y cuantitativa). La primera fase implica el desarrollo de un estudio de caso múltiple a ocho empresas españolas pertenecientes al sector primario, secundario y terciario. La segunda fase recoge el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales para una muestra de 239 hoteles y 208 empresas afectadas por la ley IPPC en España.

ABSTRACT

The purpose of this study is double. On the one hand, to identify what stakeholders have more pression in the firm, as well as the degree of cooperation between the firm and these groups. On the other hand, to respond to the following question: How, and in which way, does stakeholders' actions influence on the managers' attitude about the environment as a competitive opportunity in different sectors? We make an empirical research in two phases: QUAL/QUAN (qualitative and quantitative). First phase implies the development of a multiple case study to eight Spanish firms in the primary, secondary and tertiary sector. Second phase shows the development of a structural equations model for a sample of 239 hotels and 208 firms affected by IPPC law in Spain.

PALABRAS CLAVE: medio ambiente, stakeholders, directivos, sector

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los efectos negativos que la actividad económica ha tenido sobre el entorno natural ha provocado considerables cambios en la forma de pensar de las personas. Por ello, algunos autores han visto la necesidad de analizar las actitudes y comportamientos de los directivos con responsabilidades en la introducción en la empresa de planteamientos medioambientales (Ashford, 1993; Dieleman y De Hoo, 1993; Kemp, 1993; Nijkamp et. al., 1999). De este análisis se desprende que la sensibilización ecológica ha calado en los órganos directivos de algunas empresas hasta el punto de que la variable medioambiental puede ser, por sí misma, lo suficientemente potente como estímulo para el cambio. Y, como sucede en esta situación, las empresas como las personas actúan de diferentes maneras. Algunas tratan de resistirse a éste luchando con todas sus fuerzas. Otras procuran adaptarse a las nuevas realidades seleccionando una estrategia medioambiental que les garantice el trato cordial con los grupos de presión. Y las hay que tratan de influir en el cambio e incluso de liderarlo con el fin de aprovechar el surgimiento de nuevas oportunidades competitivas, adquiriendo una actitud más proactiva. Los resultados que obtienen son, obviamente, también diferentes, y dependen tanto del poder de las fuerzas que inducen a este cambio como de la actitud de los directivos ante él. Por tanto, el hecho de que se adopte una actitud pasiva y acomodaticia o una proactiva y emprendedora, depende, entre otros factores, del sector en que realice su actividad (Bowen, 2000; Brunnermeier y Levinson, 2004) y de la actuación de los *stakeholders* (Zutshi y Sohal, 2003; Sharma y Henriques, 2005). Es decir, las prácticas medioambientales que adopta una determinada empresa deben ser apropiadas a sus circunstancias particulares. Por tanto, en la medida en que cada sector, e incluso cada empresa, es distinta de las demás, es necesario realizar un análisis sectorial. Vinculado con este último aspecto, los

directivos no sólo deben desarrollar internamente estrategias, estructuras y procesos que estén interrelacionados convenientemente entre sí, sino que también deben seleccionar el conjunto de características organizativas que mejor se ajusten con el conjunto de contingencias externas al que tienen que enfrentarse.

A raíz de estas ideas, el objetivo de este estudio se centra, por un lado, en detectar los *stakeholders* que ejercen una mayor presión sobre la organización, así como el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos. Por otro lado, responder a la siguiente pregunta: ¿cómo incide, y de qué forma, la actuación de los *stakeholders* sobre la actitud del directivo del medio ambiente como oportunidad competitiva en diferentes sectores? Cumpliendo estos objetivos conseguiremos contribuir a la literatura por los siguientes aspectos:

Contribución teórica.- Analizamos la variable *stakeholders* como un factor del entorno que incide sobre la actitud del directivo del medio ambiente como oportunidad competitiva. Para ello, se destaca la presión ejercida por estos colectivos; así como el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos. Estos aspectos han sido tratados de forma aislada en la literatura. La principal aportación de este trabajo es, por tanto, la realización de un análisis global de los mismos, 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.

Contribución metodológica.- Utilizamos una estrategia multimétodo con dos metodologías: cualitativa y cuantitativa, aprovechando los beneficios de esta integración. A través de la investigación cualitativa se establecen posibles proposiciones y se mejora el instrumento de recogida de información que se usará en la fase cuantitativa (Tashakkori y Teddlie, 1998; Creswell, 2003). De esta manera, en primer lugar, se analizan las similitudes y discrepancias existentes en el vínculo entre los *stakeholders* y la interpretación de los directivos del medio ambiente como oportunidad competitiva en diferentes sectores, a través de un estudio de caso múltiple. En segundo lugar, se utilizan modelos de ecuaciones estructurales con el fin de integrar simultáneamente varias ecuaciones de regresión múltiple diferentes e interdependientes.

Contribución práctica.- Los resultados de este estudio pueden tomarse como referencia para que los directivos conozcan la prioridad, relevancia e importancia de los *stakeholders* dentro del conjunto de contingencias externas al que tienen que enfrentarse para desarrollar sus estrategias medioambientales, en función del sector al que pertenecen.

La estructura del trabajo será la siguiente. En primer lugar, realizaremos una revisión de la literatura en torno a los conceptos *stakeholders* y directivos, bajo la perspectiva medioambiental. A continuación, comentaremos la metodología de investigación utilizada en dos fases (cualitativa y cuantitativa). Seguidamente, presentaremos los principales resultados obtenidos. Finalmente, expondremos las conclusiones más relevantes obtenidas en este trabajo.

2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

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 la adopción de decisiones en las empresas y reciben, a su vez, las consecuencias de tales decisiones. Tomando como referencia el trabajo de Rodríguez et al. (2002), agrupamos a estos agentes en función de la relación que mantienen con la empresa: (1) *partes consustanciales*¹: accionistas/inversores,

¹ Partes consustanciales: stakeholders que son esenciales para que la empresa exista.

empleados y socios estratégicos; (2) *partes contextuales*²: Administración, asociaciones empresariales, creadores de opinión y conocimientos (medios de comunicación, ONGs, Universidad, comunidad científica) y comunidad local; (3) *partes contractuales*³: clientes, proveedores e instituciones financieras.

Diversos estudios han analizado la teoría de los *stakeholders* bajo una perspectiva medioambiental. Estos pueden ser divididos en cuatro bloques (Céspedes-Lorente et al., 2003): (1) los estudios que enfatizan el rol de los *stakeholders* externos en la valoración del rendimiento y el riesgo medioambiental (Henriques y Sadorsky, 1996; Klassen y Vachon, 2003; Sharma y Henriques, 2005); (2) los que resaltan la importancia de los grupos de interés para que las empresas adopten programas de comunicación e información medioambiental (Thomas, 1992; Azzone et al., 1997; Tilt, 1997); (3) 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 (Agle et al., 1999; Fernández y Nieto, 2002; Buysse y Verbeke, 2003; Céspedes-Lorente et al., 2003); y (4) otros estudios que analizan la cooperación entre la empresa y estos grupos (Polonsky et al., 1998; Delmas, 2001; Collins y Usher, 2004; Handfield et al., 2005).

Independientemente del planteamiento utilizado por cada uno de estos autores, todos se centran en explorar el grado de implicación de estos grupos en la actuación medioambiental realizada por la empresa. Según, Zutshi y Sohal (2003) todos los *stakeholders* tienen que estar involucrados; no obstante, los empleados y proveedores deben tener un mayor peso. Por un lado, los empleados son recursos claves de cualquier organización, de manera que si obtienen el suficiente conocimiento y experiencia de este nuevo proceso no se resistirán al cambio. Por otro lado, hemos de resaltar el papel de los proveedores, ya que estos cambios deberán ser introducidos desde las primeras etapas, como por ejemplo la adquisición de materias primas, formando parte de lo que se conoce como la cadena verde. Sin embargo, a pesar de que en esta cadena también sería importante la implicación del cliente, es necesario un cambio de la percepción de éste para que su contribución a reducir el impacto medioambiental de la empresa sea real (Handfield et al., 2005).

Además, tal como indican Madsen y Ulhøi (2001), no sólo hay que tener en cuenta la influencia que los *stakeholders* pueden ejercer sobre la empresa; se debe incluir también las oportunidades y amenazas relacionadas con esta influencia. Con el objetivo de analizar estas oportunidades y amenazas, estos autores proponen el “*SPOT model*” (*secondary-primary-opportunity-threat model*). De esta forma, relacionan las oportunidades con la mejora de la actividad empresarial mediante el diálogo entre empresa-*stakeholder*, donde se aportan nuevas ideas y conocimiento que, a su vez, pueden favorecer una actitud anticipadora, preventiva e innovadora de la organización. Por otro lado, las amenazas son relacionadas con una actitud reactiva propia de empresas que se ven forzadas a la realización de comunicados tras accidentes no deseados, que suelen perjudicarla en forma de pérdida de imagen (Clarke y Roome, 1995). En definitiva, la actitud de los directivos respecto al cuidado del medio ambiente influirá decisivamente en el comportamiento medioambiental de la empresa. Es decir, para que la empresa decida iniciar prácticas de control medioambiental y, sobre todo, implantar un sistema de gestión de prevención, los directivos deben percibir a priori las fuentes de oportunidades y amenazas del diálogo entre empresa-*stakeholders*. Algunos directivos consideran este diálogo como una oportunidad. Estos se caracterizan por la importancia que otorgan a los aspectos sociales y ambientales junto con los económicos y por su actuación como buenos ciudadanos, aceptando que no son suyos todos sus recursos y, por tanto, deben custodiarlos para futuras generaciones (Hutchinson, 1992). En este caso, el directivo percibe que el medio ambiente no es un freno al crecimiento, ni una moda temporal que sólo se adopta en épocas de bonanza económica, sino un medio para aumentar la

² Partes contextuales: stakeholders que juegan un papel fundamental en el hecho de que la empresa obtenga credibilidad y se acepten sus actividades.

³ Partes contractuales: stakeholders que tienen algún tipo de contrato formal con la empresa.

eficiencia (Nijkamp et al. 1999) y mejorar su reputación o su importancia en el mercado; a la vez que considera que el cuidado del medio ambiente no es más que una forma de alcanzar legitimidad dentro del entorno, comunidad o sector (Shen, 1995; Clements, 1996) que puede incrementar las fuentes potenciales de ventaja competitiva. Sin embargo, otros directivos consideran la protección del medio ambiente como algo impuesto por la legislación (Chatterji, 1995; Hutchinson, 1996; Vastag et al., 1996; Klassen y Angell, 1998), que les va a suponer una desviación de las tareas principales de la empresa y unos mayores costes. Para estos directivos la protección del medio ambiente es una amenaza. Por ello, no perciben cuáles son las posibles ventajas que pueden obtener a largo plazo, tales como el desarrollo de nuevos mercados, productos y procesos productivos (Hutchinson, 1992) e, incluso, la propia pervivencia de su empresa. Seguiremos desarrollando teoría a partir de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa del estudio.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación ha sido realizada en dos fases. Para ello, hemos adoptado una estrategia multimétodo que combina una metodología cualitativa y cuantitativa. Según Creswell (2003) y Tashakkori y Teddlie (1998), nuestra estrategia es de tipo QUAL/QUAN, lo que significa que el estudio es secuencial, teniendo la parte cualitativa y cuantitativa la misma importancia. En la fase cualitativa, la realización de una investigación exploratoria y descriptiva nos ha permitido entender el entorno que rodea a las empresas, así como aislar las variables y las relaciones objeto de estudio para plantear proposiciones. Seguidamente, en la fase cuantitativa, hemos abordado una investigación causal con el fin de obtener evidencias empíricas de las relaciones entre estas variables.

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Población y recogida de información.- El estudio de caso es un método apropiado de investigación cuando el fenómeno objeto de estudio no puede ser fácilmente separado de su contexto organizativo (Yin, 1994). Con este método hemos tratado de construir teoría (Denzin y Lincoln, 1994) no sólo a partir de la literatura, sino que también hemos tenido en cuenta las observaciones empíricas o experiencias de empresas que actúan en diferentes contextos para la creación de proposiciones que son objeto de contrastación empírica en la investigación cuantitativa. Hemos seleccionado ocho casos pertenecientes al sector primario (agroalimentario), secundario (plásticos, textil y construcción), y terciario (nuevas tecnologías, transporte, turismo y gestión de residuos). En estos sectores, se han valorado empresas que generan impactos de distinta magnitud sobre el entorno natural. De esta forma, se puede observar si el grado de interacción entre los *stakeholders* y las empresas varía en función de la carga ambiental de éstas. Dado que a partir de una revisión de la literatura se deducía que eran las empresas más proactivas las que desarrollaban mayores canales de comunicación y cooperación con los *stakeholders* (Hutchinson, 1992; Hartman y Stakkord, 1997; Delmas, 2001), hemos establecido 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 ha sido 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 y 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. Asimismo, priorizamos a favor de aquellas empresas que han sido distinguidas con diversas etiquetas ecológicas y certificaciones. Por último, hemos tenido 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 1 se detallan las empresas que finalmente han sido objeto de estudio en este trabajo, así como la ficha técnica correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 1. 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
	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

Durante esta fase se han realizado entrevistas estructuradas a los directivos de medio ambiente. Éstas han sido grabadas y han tenido una duración aproximada de cuatro horas. Paralelamente, para aportar un mayor rigor a la recopilación de los materiales, se ha realizado una revisión de la literatura que nos ha permitido abordar el estudio también desde un punto de vista teórico (Glaser y Strauss, 1967). Además, 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 SABI⁴). 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).

3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Población y recogida de información.- En la fase exploratoria hemos observado que las empresas más contaminantes, pertenecientes al sector primario y secundario, están sometidas a una mayor presión legislativa y social respecto a las empresas del sector terciario. Esa mayor presión se traduce en un mayor compromiso por parte de los directivos hacia la protección del medio ambiente. Ese compromiso se asocia al desarrollo de procesos vinculados con la normativa voluntaria, basada en la adopción de una lógica de prevención, reduciéndose la importancia de la legislación medioambiental vinculada a acciones correctivas de final de tubería. Por ello, hemos decidido distinguir dos grupos. Con el fin de encontrar una población representativa de los sectores más contaminantes hemos tomado

⁴ SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

como referencia la Ley 16/2002 de 1 de julio, relativa a la Prevención y Control Integrado de la Contaminación (IPPC), estableciendo un sector que hace referencia al conjunto de empresas afectadas por esta ley. Hasta el momento, desconocemos la existencia de ninguna ley que en el ámbito medioambiental tenga carácter preventivo para el sector terciario, de manera que nos permita realizar una agrupación de diversos subsectores como hemos hecho en el caso de las empresas del sector primario y secundario. Por ello, dentro del sector terciario, hemos centrado nuestro estudio en el subsector turismo por la relevancia que esta actividad tiene en la estructura socio-económica⁵ de España.

Los datos para testar nuestra proposición son recogidos mediante encuesta postal dirigida a los directivos de 3900 hoteles⁶ de 3, 4 y 5 estrellas y 4.187 complejos industriales afectados por la ley IPPC en España, en septiembre de 2004. El cuestionario es contestado por el director de medio ambiente o alguien familiarizado con estas cuestiones. De igual manera, el entrevistado también tiene la posibilidad de cumplimentar la encuesta en una página web. Se envían cuatro e-mails recordatorios durante las cuatro semanas siguientes al envío postal inicial con el fin de aumentar la respuesta. Además, se inicia un seguimiento telefónico dos semanas después de iniciar el proceso (Dillman, 2000). El número de cuestionarios válidos finalmente recibido es de 240 para el sector hotelero y 208 para el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, lo que implica una tasa de respuesta de 6,15% y 4,97%, respectivamente. Dada la longitud del cuestionario y las características de los directivos encuestados, la ratio de respuesta conseguida es similar al logrado por otros investigadores en España que han estudiado aspectos organizativos similares. Con el fin de detectar posibles problemas relacionados con errores de no respuesta, hemos realizado una comparación entre los primeros en responder y los últimos dentro de cada población (Armstrong y Overton, 1997). Para ello, hemos dividido los datos obtenidos en tres grupos, desde el inicio del envío postal a la empresa hasta la recepción del cuestionario. Los test T-student entre el primer y tercer grupo indican que no existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$) en las respuestas postales para los constructos usados. Por tanto, podemos decir que éste no parece ser un problema en nuestro estudio.

Variables. - Todos los constructos han sido medidos usando escalas likert de 7 puntos. La tabla 2 recoge las escalas usadas para operacionalizar las variables del estudio. Estos instrumentos de medida son pretestados por un grupo de profesores de la Universidad de Alicante expertos en la materia analizada, cuatro directivos de hoteles y cuatro de empresas afectadas por la ley IPPC, mediante entrevista personal, en julio de 2004.

4. RESULTADOS

4.2.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Los resultados del estudio cualitativo (tabla A1, anexo A) indican, en general, que durante los últimos años, el deterioro del entorno natural ha favorecido el surgimiento de diversos colectivos que presionan para que la actividad de las empresas sea compatible con la protección del medio ambiente y con una correcta gestión de los recursos naturales. Hemos podido apreciar, al igual que Fernández y Nieto (2002) y Céspedes-Lorente et al. (2003), que el grado de influencia de estos grupos de interés varía en función de la importancia, relevancia o prioridad que tienen para la empresa con que se relacionan, es decir, la atención que merece por parte del equipo de dirección, siendo los agentes que tienen una

⁵ En el ámbito económico, el sector fue, directa o indirectamente, responsable de la generación del 11'8% del producto interior bruto en el año 2002 (National Statistics Institute Information Bulletin, 2002; INE, 2003) y del 10% del empleo (National Statistics Institute Information Bulletin, 2003), hecho que le ha configurado como el primer sector productivo nacional.

⁶ Hemos tomado como referencia estas categorías legales porque son las más dinámicas e innovadoras, ya que representan a hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades como el tamaño, la pertenencia a una cadena o los tipos de turismo que pueden ofrecer.

relación directa con ésta los que adquieren mayor importancia (Zutshi y Sohal, 2003). 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 terciario.

Tabla 2. Escalas resultantes de la revisión de la literatura y reducción de los indicadores

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	REVISIÓN DE LA LITERATURA*	DIMENSIÓN/INDICADORES
INTEGRACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	<i>Cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo.</i>	Álvarez et. al.(1999)	Los <i>stakeholders</i> ... stake1: amenazan con sancionar a la empresa si ésta no protege el entorno ($\lambda_{X11^{**}}$) stake2: prometen recompensas si la empresa mejora su comportamiento medioambiental (λ_{X21}) stake3: recuerdan a la empresa sus obligaciones morales para proteger el entorno stake4: aportan su perspectiva sobre cómo resolver exitosamente los problemas medioambientales de la empresa (λ_{X12}) stake5: aportan nuevas ideas para mejorar las prácticas medioambientales y de gestión (λ_{X22}) stake6: cooperan con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo (λ_{X32})
INTERPRETACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	<i>Actitud y comportamiento de los directivos con responsabilidades en la introducción en la empresa de planteamientos medioambientales.</i>	Hutchinson (1992); Shen (1995); Clements (1996); Nijkamp et. al. (1999)	idre1: las iniciativas medioambientales son frenos al crecimiento (λ_{Y11}) idre2: el medio ambiente representa una oportunidad para la empresa (λ_{Y21}) idre3: el medio ambiente supone un coste adicional * idre4: la gestión razonable del entorno no es una opción, sino una necesidad * idre5: sólo se pueden atender los temas medioambientales en etapas de bonanza económica, dado que no generan beneficios a la empresa (λ_{Y31}) idre6: la solución a los problemas medioambientales depende de las nuevas tecnologías y no de las acciones que pueda llevar a cabo la empresa (λ_{Y41}) idre7: la preocupación por el medio ambiente es una moda temporal (λ_{Y51})

* Lós ítems en los que encontramos el símbolo “**” han sido eliminados por sugerencias de los expertos que revisaron el cuestionario inicial.

** Con el fin de identificar los ítems que constituyen las escalas de cada una de las variables estudiadas en posteriores tablas, presentamos entre paréntesis los símbolos ($\lambda_{X_{xy}}/\lambda_{Y_{xy}}$) que utilizaremos para identificarlos. Los ítems que no poseen estos símbolos no han sido considerados en el modelo como indicadores de medida, debido a que no cumplían alguna de las propiedades necesarias para formar parte del instrumento de medida.

Todas las empresas tienen en común su inversión 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. En este orden de ideas, el grado de participación de los empleados 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.

De igual manera, hemos de resaltar la influencia de los grupos medioambientales con más relevancia en la población, que han actuado volcando a la opinión pública contra las empresas contaminantes y propiciando la intervención de las autoridades. Así como el peso de los inversores, que comienzan a favorecer la concesión de préstamos o créditos a las empresas que adoptan prácticas medioambientales. Sin embargo, no podemos decir que las asociaciones empresariales hayan llevado a cabo prácticamente ninguna actuación que incentive a las empresas a ir más allá del cumplimiento legislativo. Tampoco lo ha hecho el consumidor final nacional, al igual que en el estudio de Zutshi y Sohal (2003), lo que demuestra la necesidad de un cambio en la percepción del cliente. No obstante, hemos de reconocer que su grado de implicación es mayor en el sector servicios. Además, tal como hicieran Grafé-Buckens y Hinton (1998) y Wong y Wryxell (2004), resaltamos que el diálogo participativo entre las empresas analizadas y estos *stakeholders* 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. En resumen, se observa que la consideración, el análisis y la importancia que se les otorga a los *stakeholders* por parte de las empresas va a influir sobre la interpretación de los directivos del medio ambiente. De esta forma, establecemos la siguiente proposición:

Proposición. La mayor integración de los stakeholders en la empresa incide positivamente sobre la interpretación de los directivos del medio ambiente como una oportunidad competitiva.

4.2.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Modelo de ecuación estructural

Modelo de medida.- Usamos LISREL 8.5 para (1) evaluar el concepto de fiabilidad, validez convergente y discriminante, (2) realizar un análisis factorial confirmatorio para verificar la validez de la configuración de los conceptos causales (dimensionalidad), y (3) contrastar las proposiciones (Jöreskog y Sorbom, 1993).

Inicialmente partimos de la consideración de que el modelo de medida de los *stakeholders* viene representado por un factor de primer orden. Sin embargo, con este modelo no obtenemos un buen ajuste en ninguno de los sectores considerados, de manera que decidimos realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) a través del programa estadístico SPSS, con el que observamos la existencia de dos factores⁷. Con el fin de corroborar la conveniencia del mismo utilizamos la matriz de correlaciones, el contraste de esfericidad de Barlett⁸, y la medida de adecuación muestral, calculada de manera global con el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin⁹. Para la estimación de los factores y valoración del ajuste general hemos escogido el análisis de componentes principales, apropiado para resumir la información original en factores con propósitos prospectivos. Para el cálculo del número de factores a ser extraídos hemos seguido el criterio de porcentaje de la varianza, que nos permite obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída¹⁰. Finalmente, para la interpretación de los factores utilizamos la rotación ortogonal mediante el método varimax. En la tabla 3, presentamos los resultados obtenidos de la realización del AFE. El número de factores a extraer en ambos sectores sugiere una solución de 2 factores; poseen una varianza total superior al 60% que se presenta como solución satisfactoria. Uno de ellos está constituido por las variables stake1 y stake2, que hacen referencia al grado de presión ejercida por los *stakeholders*. El segundo de los factores recoge las variables stake4, stake5 y stake6, vinculadas con el nivel de colaboración que la empresa mantiene con estos grupos. En esta clasificación la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0.784 en el sector hotelero y 0.715 en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, superior a 0.5, que es el valor mínimo para que se acepte la adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. En cuanto al contraste de esfericidad de Barlett, nos indica una χ^2 de 551.643 y 328.96, respectivamente, con un nivel de significación del 0.000, por lo que queda comprobado que la matriz de correlaciones es significativamente distinta de la matriz identidad. Además, también hemos considerado interesante calcular el alpha de Cronbach para medir la fiabilidad de cada factor y para el modelo en su conjunto, observando que en todos los casos se alcanzan niveles de alpha superiores a

⁷ El ítem stake3 fue eliminado en el estudio de los dos sectores considerados porque al analizar el alpha de Cronbach de la variable *stakeholders*, como paso previo al análisis del modelo de medida como un factor de primer orden, se observó que el alpha mejoraba considerablemente si no teníamos en cuenta este ítem.

⁸ La prueba de esfericidad de Barlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, que indicaría que el modelo factorial es inadecuado.

⁹ La medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Valores por encima de 0,5 son aceptables; por encima de 0,8 muy buenas.

¹⁰ En las ciencias sociales es normal considerar una solución que represente un 60 por ciento de la varianza total (y en algunos casos incluso menos) como satisfactoria (Hair et al., 1999, p. 93).

0.7. En relación con la variable “interpretación de los directivos del medio ambiente”, ésta se plantea como un factor de primer orden¹¹.

Tabla 3. Análisis factorial exploratorio de *stakeholders*

	STAKEHOLDERS	COMPONENTE ROTADO	FACTOR	AUTOVALOR	% VARIANZA ACUMULADA
HOTELES	Stake4	0.858	F2 (alpha = 0.886)	2.418	47.203
	Stake5	0.896			
	Stake6	0.826			
	Stake1	0.873	F1 (alpha = 0.610)	1.013	76.889
	Stake2	0.729			
	Alpha total = 0.820		KMO = 0.784		
Varianza total = 76.889		Test de esfericidad de Barlett = 551.643		Significance = .000	
LEY IPPC	Stake4	0.536	F2 (alpha = 0.780)	2.363	47.264
	Stake5	0.863			
	Stake6	0.852			
	Stake1	0.810	F1 (alpha = 0.794)	1.159	70.448
	Stake2	0.816			
	Alpha total = 0.871		KMO = 0.715		
Varianza total = 70.448		Test de esfericidad de Barlett = 328.596		Significance = .000	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

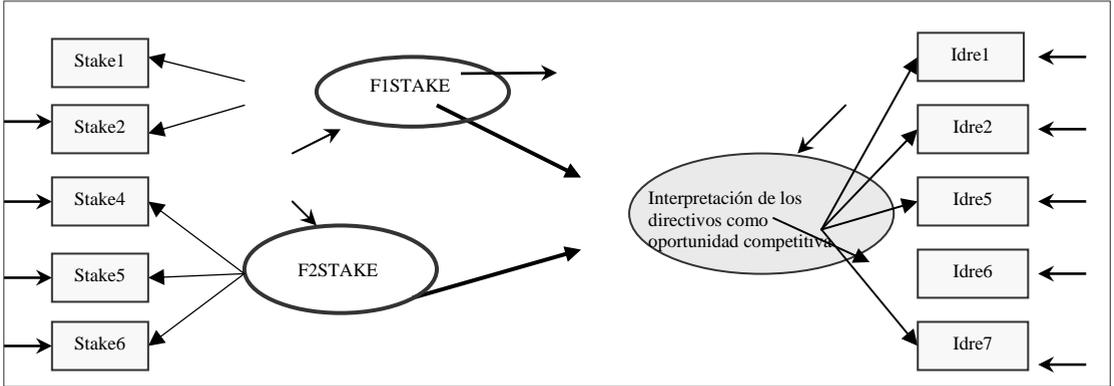
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Tras identificar los factores de primer orden en los modelos de medida, hemos hecho un análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas. Los resultados indican que las escalas son unidimensionales, es decir, los indicadores son reflejo de una única característica (Anderson y Gerbing, 1988). Por otro lado, podemos decir que existe validez convergente y discriminante cuando las cargas factoriales son estadísticamente significativas > 0.7 y los índices de ajuste > 0.9 . Para que la validez convergente sea aceptable la varianza media obtenida tiene que ser $> 50\%$. Como mostramos en la tabla B1 (anexo B), las cargas factoriales son estadísticamente significativas ($t > 2.196$; $p < 0.05$). Además, para valorar la validez cuando se usa SEM, Bollen (1989) también recomienda examinar múltiples índices del modelo de ajuste, ya que un índice puede ser adecuado para un modelo pero inadecuado para otros. En este sentido, el p-valor de la χ^2 Satorra-Bentler debería ser > 0.05 (cuando n es grande, como ocurre en este estudio, es típico obtener χ^2 significativas). Los *goodness-of-fit index* (GFI), *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI), y *comparative fit index* (CFI) deberían estar cerca o por encima de 0.90. El *standardized root mean square residual* (SRMR) debería ser menor que 0.05, y el *root mean square error of approximation* (RMSEA) debería ser menor que 0.08 (Joreskog y Sorbom, 1993). Los resultados del AFC del modelo de medida inicial se presentan en la tabla B2 (anexo B). El estadístico chi-cuadrado es estadísticamente significativo en todos los casos, adquiriendo los índices de ajuste valores superiores a 0.90. De igual manera, también observamos la existencia de validez discriminante dado que ninguna de las correlaciones bivariadas entre los conceptos considerados excede la fiabilidad compuesta del concepto presentado en esa columna (tabla B3, anexo B). Por otro lado, el modelo de medida tiene tres escalas con fiabilidad compuesta > 0.608 y fiabilidad individual > 0.4 ; por tanto, también existe fiabilidad (tabla B4, anexo B). A raíz de estos resultados podemos indicar que el modelo de medida cumple las propiedades de dimensionalidad, fiabilidad y validez.

¹¹ A partir de los datos reflejados en la tabla B1 (anexo B) se podría plantear la posibilidad de establecer dos factores que recogieran por un lado los indicadores idre1 e idre2, por otro lado, idre5, idre6, idre7. No obstante, no encontramos evidencia suficiente como para considerar dos factores, además, tampoco existe justificación teórica para fijar ambos factores.

Modelo estructural.- Incorporamos la variable independiente observada, interpretación de los directivos, y las variables dependientes, *F1stakeholders* y *F2stakeholders*, al modelo de medida revisado para crear el modelo estructural, usando LISREL 8.5, ML (Figura 1). La tabla C1 (anexo C) muestra un fuerte ajuste de los datos del modelo. La Chi-cuadrado es significativa ($\chi^2 = 24.97$, $df = 22$, $p = 0.299$ en el sector hotelero, y $\chi^2 = 25.46$, $df = 24$, $p = 0.381$ en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC), y los índices de ajuste alcanzan valores superiores a 0.90.

Figura 1. Diagrama de pasos



Los coeficientes estructurales estandarizados entre las variables endógena y exógenas se ilustran en la Tabla 4. Como se refleja en esta tabla, el impacto de F2STAKE sobre la interpretación de los directivos del medio ambiente es positivo y significativo en ambos sectores. Sin embargo, el efecto de F1STAKE varía según el sector considerado. Este tiene un efecto negativo y significativo en el sector hotelero, mientras que es positivo y significativo en el sector de complejos afectados por la ley IPPC. A partir de estos resultados, podemos decir que la proposición planteada en la investigación cualitativa se cumple en el primer caso, pero no en el segundo.

Tabla 4.- Relación entre las variables exógenas y endógenas

	F1STAKE → IDRE	F2STAKE → IDRE	Fiabilidad de la ecuación estructural (R ²)
HOTELES	-0.50 t = -2.44	ns	0.132
LEY IPPC	0.25 t = 3.32	0.48 t = 5.41	0.383

Significatividad: $p < 0.05$, $t > 1.960$; $p < 0.01$, $t > 2.576$; $p < 0.001$, $t > 3.291$

Por otra parte, el coeficiente R^2 , similar al coeficiente de determinación en la regresión, posee un valor de 0.132 en el sector hotelero y 0.383 en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, lo que indica que los factores explican un 13.2% y un 38.3% respectivamente de la varianza de la interpretación de los directivos del medio ambiente. Estos datos nos señalan que existen otras variables que no se han tenido en cuenta en esta relación y que también pueden influir sobre esta interpretación, tales como la presión de la legislación medioambiental, la incertidumbre y las barreras del sector, citadas en la literatura.

Los resultados de la investigación cuantitativa indican que, desde un punto de vista contingencial, los distintos tipos de sectores inciden en el efecto que la presión de los *stakeholders* tienen sobre la organización. En el sector de alojamientos turísticos la presión de los *stakeholders* es prácticamente inexistente y cuando se da incide de forma negativa y significativa sobre la interpretación de los directivos del medio ambiente como oportunidad competitiva. En la medida en que este sector no es considerado como uno de los más contaminantes, puede pasar desapercibido por

estos colectivos. No ocurre así en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, donde el riesgo de accidentes o catástrofes es bastante mayor. En este caso, sí existe una presión importante de los grupos medioambientales que vuelcan a la opinión pública contra las empresas más contaminantes y propician, además, la intervención de las autoridades.

En cuanto al grado de colaboración existente entre la empresa y los *stakeholders*, su valor es elevado en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC. Este aspecto también se observa en la investigación cualitativa, donde percibimos que el grado de colaboración *stakeholders*-empresa es mayor en este sector que en el de alojamientos turísticos. En este sentido, todas las empresas estudiadas han establecido algún vínculo con el organismo ambiental correspondiente para la adquisición de la certificación por la implantación de su sistema de gestión medioambiental y con la Administración, en su vinculación con el cumplimiento legislativo, lo que justificaría en parte el signo positivo (aunque no significativo) de esta relación en el sector de alojamientos turísticos. No obstante, el trato con el resto de agentes difiere. La colaboración con los proveedores es mayor en el sector primario y secundario; mientras que en el sector servicios predomina, por el contrario, la participación del cliente. No obstante, en este último sector cabe considerar, por un lado, que el cliente se limita al desarrollo de cuestionarios y que, en ocasiones, dificulta la adopción de nuevas prácticas medioambientales al considerar que pueden disminuir el servicio ofrecido por el hotel. Ambos aspectos pueden explicar, en parte, la no significatividad de esta relación en este sector.

Finalmente, nos gustaría resaltar dos ideas importantes resultantes de esta investigación (cualitativa y cuantitativa). En primer lugar, hemos podido observar que la presión varía a medida que se van adoptando nuevas prácticas medioambientales. En este sentido, al igual que Sharma y Henriques (2005) contrastan empíricamente en su estudio, se observa que en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, los *stakeholders* se preocupan fundamentalmente por aspectos relacionados con el control de la contaminación y la ecoeficiencia, en la primera fase de adopción de la gestión medioambiental. Una vez superada esta etapa, el ecodiseño y el tutelaje del producto se convierten en las principales preocupaciones de estos agentes. En segundo lugar, también podemos destacar una idea que ya se observaba parcialmente en el estudio de Pava y Krautz (1997) y que hace referencia al hecho de 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; sin embargo, estos grupos pueden no sentirse suficientemente comprometidos como para usar su poder y demandar a la empresa una mayor responsabilidad medioambiental, tal como hemos observado en el sector de alojamientos turísticos.

Implicaciones teóricas y prácticas

Desde un punto de vista teórico, hemos de indicar que el desarrollo de esta investigación nos ha permitido construir teoría a lo largo de las tres etapas consideradas en este estudio: revisión de la literatura, investigación cualitativa e investigación cuantitativa. Además, estas etapas se han abordado de forma que los resultados de cada etapa han resultado útiles para la interpretación de los resultados en las otras etapas. Así, inicialmente a partir de la revisión de la literatura y de la realización de la investigación cualitativa hemos planteado una proposición que vinculaba los *stakeholders* con la actitud de los directivos del medio ambiente. Para la medición de la variable *stakeholders* hemos optado por una escala utilizada en el estudio de Álvarez et al. (1999), donde se representaba a esta variable como un factor de primer orden. Sin embargo, en la investigación cuantitativa hemos comprobado que esta escala estaba formada por dos factores de primer orden que implicaba la necesidad de distinguir entre la presión ejercida por los *stakeholders* (P1a) y el grado de cooperación que este colectivo tenía con la empresa (P1b). De este proceso se derivan dos ideas. Por un lado, que

de la proposición inicial se podían haber derivado dos proposiciones (P1a y P1b), tal como hemos interpretado en el análisis de los resultados de esta fase. Por otro lado, que se debe analizar las propiedades de las escalas utilizadas en otros estudios porque su aplicación a muestras distintas puede dar lugar a resultados dispares, tal como ha ocurrido en nuestro caso.

Desde un punto de vista práctico, los directivos pueden utilizar los resultados de este estudio para identificar los grupos de presión que tienen más importancia, relevancia y prioridad en la empresa. Así, por ejemplo, deben tener en cuenta que el peso de los competidores y los clientes es fuerte en todos los sectores. Sin embargo, 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, hemos observado que al directivo del sector hotelero le cuesta promover la colaboración entre los trabajadores tras implantar las primeras etapas del sistema de gestión medioambiental, es más, no posee conocimientos específicos o experiencia sobre esta cuestión. En la medida en que todos los empleados deben comprender bien sus cometidos o asignaciones y conocer las herramientas y técnicas medioambientales que deben emplear, recomendamos como posibles medidas a llevar a cabo: la realización de cursos de formación, la reestructuración del organigrama, la descripción de nuevos puestos de trabajo, la realización de una adecuada descripción formal de las relaciones de autoridad y de información, o de las decisiones que se llevan a cabo en la empresa, entre otras. Además, los directivos pueden motivar a los empleados para que aporten nuevas ideas mediante diversos reconocimientos públicos como hacen las empresas ENPLATER y COATO.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, nuestro objetivo ha sido, por un lado, detectar el rol de los *stakeholders* en la valoración del rendimiento, así como el grado de cooperación existente entre la empresa y estos grupos. Por otro lado, responder a la siguiente pregunta: ¿cómo incide, y de qué forma, la actuación de los *stakeholders* sobre la actitud del directivo del medio ambiente como oportunidad competitiva en diferentes sectores? La investigación ha sido llevada a cabo en dos fases (QUAL/QUAN). La primera fase incluía un estudio de caso múltiple de diferentes sectores, a través de entrevistas, en profundidad, a ocho empresas españolas. Los resultados obtenidos nos han permitido formular la siguiente proposición: la mayor integración de los *stakeholders* en la empresa incide positivamente sobre la interpretación de los directivos del medio ambiente como una oportunidad competitiva. En una segunda fase, hemos contrastado esta proposición a través de un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a 239 hoteles y 208 empresas afectadas por la ley IPPC en España. Los resultados de esta fase indican que los *stakeholders* inciden sobre la actitud del directivo del medio ambiente como oportunidad competitiva en distinta magnitud en función del sector analizado. De hecho, en el sector de alojamientos turísticos, los directivos valoran de forma negativa la presión ejercida por los *stakeholders*, la cual es prácticamente inexistente. No ocurre así en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC, donde el riesgo de accidentes o catástrofes es bastante mayor. En cuanto al grado de colaboración entre la empresa y los *stakeholders*, en ambos sectores, ha sido positivo, pero sólo en el sector de empresas afectadas por la ley IPPC ha sido significativo. Además, podemos afirmar que éste ha sido mayor con los proveedores en el sector primario y secundario, mientras que en el sector servicios ha predominado, por el contrario, la participación del cliente.

Finalmente, nos gustaría señalar algunas limitaciones y futuras líneas de investigación. Este estudio se centra en el análisis de los *stakeholders* como único factor para la interpretación de los directivos del medio ambiente como oportunidad competitiva, no teniendo en cuenta la posibilidad de que otros factores (legislación medioambiental, incertidumbre, barreras del sector, etc) también puedan influir en esta interpretación. En futuros estudios deberíamos explorar estos otros factores, así como la conexión entre ellos. Además, hemos utilizado escalas likert medidas a partir de las percepciones de

los directivos de las empresas estudiadas. En futuros trabajos deberíamos incorporar medidas objetivas directas. Por último, los resultados pueden estar limitados a los sectores analizados en el contexto español. En este sentido, nos planteamos hacer nuestro estudio extensivo a otros países de la Unión Europea y a otros sectores con el fin de percibir si los resultados obtenidos son coincidentes.

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.
- ÁLVAREZ, M.; DE BURGOS, J.; CÉSPEDES, J. (1999): "Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles", *working paper*, Universidad Carlos III, Madrid.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 119, pp. 411-423.
- ARMSTRONG, J.; OVERTON. (1997) "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.
- ASHFORD, N. (1993): "Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: implications for government policy", en FISCHER, K.; SCHOT, J. [ed.]: *Environmental strategies for industry*, pp. 277-307, Island Press, Washington.
- 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): "Unobtrusive measures: an inventory of uses", *Sociological Methods and Research*, vol. 4, pp. 267-300.
- BOWEN, F.E. (2000): "Environmental visibility: a trigger of green organizational response?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, núm. 2, pp. 92-107.
- BRUNNERMEIER, S.B.; LEVINSON, A. (2004): "Examining the evidence on environmental regulations and industry location", *Journal of Environment & Development*, vol. 13, núm. 1, pp. 6-41.
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003): "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 453-470.
- 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.
- CHATTERJI, D. (1995): "Achieving leadership in environmental R & D", *Research & Technology Management*, march-april, pp. 37-42.
- CLARKE, S.; ROOME, N. (1995): "Managing for environmentally sensitive technology: networks for collaboration and learning", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 7, núm. 2, pp. 191-215.
- CLEMENTS, R. (1996): *Complete guide to ISO 14001*, Hardcover, USA.
- COLLINS, L.; USHER, S. (2004): "Project PASCALEA – public and stakeholder consultation in developing high-profile corporate environmental strategy", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, pp. 95-102.
- CRESWELL, J. (2003): *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage, Thousand Oaks.
- DELMAS, M. (2001): "Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001", *Production and Operations Management*, vol. 10, núm. 3, pp. 343-358.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (1994): *Handbook of Quality Research*, Sage Publications, USA.
- DIELEMAN, H.; DE HOO, S. (1993): "Toward a Taylor-made process of pollution prevention and cleaner production: results and implications of the PRISMA project", en FISCHER, K.; SCHOT, J. [ed.]: *Environmental strategies for industry*, pp. 245-275, Island press, Washington.
- DILLMAN, D.A. (2000): *Mail and internet surveys: the Tailored design method*, John Wiley & Sons, USA.
- 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.
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*, Wiedenfeld & Nicholson, London.
- 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.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HANDFIELD, R.; SROUFE, R.; WALTON, S. (2005): "Integrating environmental management and supply chain strategies", *Business Strategy*

and the Environment, vol. 14, pp. 1-19.

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.

INE (Spanish Statistics Institute) (2003a): *Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos. Establecimientos hoteleros (EOH)*, Press bulletin.

JÖRESKOG, K.G.; SORBOM, D. (1993): *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Scientific Software International, Chicago.

KEMP, R. (1993): "An economic analysis of cleaner technologies: theory and evidence", en FISCHER, K.; SCHOT, J.[ed.]: *Environmental strategies for industry*, pp. 79-113, Island Press, Washington.

KLASSEN, R.; ANGELL, L. (1998): "An international comparison of environmental management in operations: the impact of manufacturing flexibility in the U.S. and Germany", *Journal of Operations Management*, vol. 16, pp. 177-194.

KLASSEN, R.D.; VACHON, S. (2003): "Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment", *Production and Operations Management*, vol. 12, núm. 3, pp. 336-352.

MADSEN, H.; ULHOI, J.P. (2001): "Integrating environmental and stakeholder management", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, núm. 2, pp. 77-88.

NATIONAL STATISTICS INSTITUTE INFORMATION BULLETIN (2002): *The economic impact of Tourism*, http://www.ine.es/revistas/cifra/cifrasine_satelit.pdf

NATIONAL STATISTICS INSTITUTE INFORMATION BULLETIN (2003): *Tourism in 2002. development of tourism from the point of view of tourist supply*, http://www.ine.es/revistas/cifra/cifine_turismo02.pdf

NIJKAMP, P.; RODENBURG, C.; VERHOEF, E. (1999): "The adoption and diffusion of environmental friendly technologies among firms", *International Journal of Technology Management*, vol. 17, pp. 421-437.

PAVA, M.L.; KRAUSZ, J. (1997): "Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp. 337-347.

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.

RODRÍGUEZ, M.A.; 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.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. (2005): "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 159-180.

SHEN, T. (1995): *Industrial pollution prevention*, Springer-Verlag, Berlin.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (1998): *Mixed methodology. Combining qualitative and quantitative approaches*, Sage, Thousand Oaks.

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.

VASTAG, G.; KERÉKES, S.; RONDINELLI, D.A. (1996): "Evaluation of corporate environmental management approaches: a framework and application", *International Journal of Production Economics*, vol. 43, pp. 193-211.

WONG, L. T.; FRYXELL, G.E. (2004): "Stakeholder influences on environmental management practices: a study of fleet operations in Hong Kong (SAR), China", *Transportation Journal*, vol. 43, núm. 4, pp. 22-35.

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.

ANEXO A

Tabla A1. Resumen de los principales resultados del estudio de caso múltiple

COATO	ENPLATER	AZNAR TEXTIL	CONSTRUCCIONES DECO	FUTURESPACE	TRANSPORTES DAVÍ	CORONA DEL MAR	CARTERA AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> Inversores: oficina Caja Murcia que beneficia a agricultores que practican agricultura integrada o ecológica Sociedad: puertas abiertas Competidores: tarjeta de cooperación Clientes: sensibilidad internacional Proveedores: socios (integración con criterios mínimos) y proveedores (productos compatibles con agricultura sostenible) 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedad: compromiso con población (Agenda 21) y sector turístico (empresa en armonía con el medio natural y urbano) Competidores: presentación ante multinacionales más sensibilizadas en medio ambiente Cliente: medio ambiente como característica, no como exigencia. Mayor sensibilidad internacional (Alemania, Países Bajos) Proveedores: en línea con filosofía medioambiental (s. petroquímico) 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente: industrial (depende del consumidor final); consumidor final (fidelización inexistente). Mayor sensibilización internacional (alemán) Proveedores: valoración de las características del producto de cada nuevo proveedor Sociedad: armonía de la empresa con el entorno natural 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente: 80% AAPP (valoración del medio ambiente en certificaciones no muy elevada); ADIGSA (valoración elevada); privado (escasa valoración) Competidores: cambio organizativo para flexibilizar su estructura y ser más competitiva; no competitividad cooperativa Asociaciones de gremio prefieren centrarse en seguridad laboral Industriales y subcontratistas: exigencias mínimas observadas en programas informáticos (ponderación fuerte de la ISO) 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente: AAPP principal cliente (valoración hasta 30% de la concesión), privado (exigencia muy inferior al ser sector poco contaminante) Proveedores y subcontratistas: todos poseen ISO 14001 (exigencia de la empresa) Competencia: medio ambiente como una característica más que diferencia el servicio, no lo mejora. No hay diferencia de clientes por países 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente: no hay mayor demanda ni valoración del cliente Proveedores: no hay exigencias 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores: medio ambiente como argumento competitivo; cooperación en la búsqueda de mejoras medioambientales Clientes: valoración del medio ambiente como mejora de la calidad del hotel, pero no determinante en su selección Proveedores: no exigencias, si aportan productos menos dañinos Sociedad: mayor exigencia de todos los stakeholders Touroperadores: nula exigencia, dado que trabajan con británicos (sí en caso alemán) 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedad: rechazo en sus inicios, hoy superado. Competidores: medio ambiente como factor estratégico de diferenciación Cliente: no exige responsabilidad medioambiental, sólo lo valora. Aumento de clientes por envío de la Administración. Exigencias de diversos sectores según su avance en estas cuestiones Mayor sensibilización internacional: papel de las multinacionales Proveedores: no hay exigencias Fuerte papel de las asociaciones del sector en búsqueda de soluciones medioambientales
<ul style="list-style-type: none"> Política de puertas abiertas: Visita a las instalaciones de distintos colectivos (colegios, Universidades, asociación de amas de casa, etc.) Visita de productores y técnicos chilenos, agricultores de distintas ciudades Presencia en actos, seminarios, jornadas y cursos Participación en el día mundial del Medio Ambiente de Totana Cursos de formación e información medioambiental a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Página web Declaración medioambiental Participación en sesiones organizadas por el departamento de medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Asamblea anual de calidad ambiental (se dan a conocer los resultados, objetivos medioambientales) No participan en jornadas y seminarios pese a ser sido invitados Informe medioambiental (privado) Participación en ferias y patrocinios (Francfort; Heimtextil) 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Manual de buenas prácticas de calidad, medio ambiente y prevención Labor informativa del jefe de obra el primer día de trabajo (subcontratación, elevado índice de rotación de personal) Declaración medioambiental en web Valoración de la actuación medioambiental de los clientes al finalizar la obra Participación en jornadas, seminarios y míters Aparición en prensa y en revistas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Comunicación de la política medioambiental y forma en que deben implicarse en el proyecto a los empleados y proveedores Dossier de bienvenida con apartado de calidad y medio ambiente Reunión anual donde se presentan resultados de su actuación medioambiental, futuros objetivos anuales, y cómo alcanzarlos 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Manual de Buenas Prácticas de la Empresa Manual de Buenas Prácticas para Conductores Declaración medioambiental colgada en web Reacciones a difundir información en relación a su gestión medioambiental (no acuden a jornadas, seminarios); miedo a que otras empresas les imiten 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Manual de bienvenida (política de calidad y medio ambiente) Publicación de la política medio ambiental en español e inglés Declaración medio ambiental en web Visita guiada a la cocina del hotel Princesa Participación en jornadas y seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación e información medioambiental a empleados Participación en jornadas y seminarios Visitas de diversos colectivos Sensibilización de la población local junto con el Ayuntamiento de Ajalvir
Socios, clientes	AAPP, clientes, proveedores, competidores	AAPP, clientes, competidores, directivos	Accionistas, asociaciones, clientes, proveedores	AAPP, competidores, clientes, proveedores, directivos, empleados	AAPP, competidores, directivos, sociedad	Asociaciones, clientes, agencias de viaje, touroperadores, competidores, directivos	Accionistas, AAPP, clientes, competidores, directivos, empleados, sociedad
<ul style="list-style-type: none"> Creación del ecoparque en municipio de Totana Sistema participativo de mejora de calidad y medio ambiente Canales de comunicación con otras cooperativas nacionales e internacionales (ej.: Italia, Hungría) Participación en diversas asociaciones Participación con AAPP (finca experimental) Participación Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> Impresos de mejora medioambiental o buzón de sugerencias Sistemas de comunicación directos (Comité de Seguridad y Salud; nota anual a jefes de secciones para preparar objetivos medioambientales) 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración de los proveedores para conseguir objetivo medioambiental de la empresa (reducir papel y cartón) Aportación de ideas, sugerencias y quejas en Reunión anual o superior 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias para cualquier colectivo en web Comunicación a cualquier responsable de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de posibles mejoras a superior Informe de planificación medioambiental anual Participación en jornadas no directamente relacionadas con medio ambiente Cooperación con otras empresas respetuosas con medio ambiente (no en relación con este tema) 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias Comunicación de sugerencias o quejas a sus responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias Cuestionarios a los clientes para que incorporen ideas y sugerencias. Sugerencias de proveedores para que adquieran nuevos productos menos contaminantes Colaboración con otros hoteles buscando nuevas soluciones de mejora medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con distintas asociaciones para buscar nuevas soluciones medioambientales Buzón de sugerencias o comunicación al superior (transportistas de residuos peligrosos) Colaboración con la Universidad de Castilla la Mancha

ANEXO B

Tabla B1.- Parámetros estandarizados estimados para los indicadores de las variables latentes en el modelo

	Hoteles	ley IPPC		Hoteles	ley IPPC
Stakeholders* λ_{x11}	0.62	0.92	Interpretación de los directivos λ_{Y11}	0.76	0.74
Stakeholders λ_{x21}	0.67	0.88	Interpretación de los directivos λ_{Y21}	0.79	0.78
Stakeholders λ_{x12}	0.86	0.79	Interpretación de los directivos λ_{Y31}	0.57	0.57
Stakeholders λ_{x22}	0.94	0.77	Interpretación de los directivos λ_{Y41}	0.56	0.58
Stakeholders λ_{x32}	0.74	0.66	Interpretación de los directivos λ_{Y51}	0.62	0.57

*Tras realizar un análisis factorial exploratorio obtenemos los siguientes factores para la variable stakeholders: F1STAKE (λ_{x11}) = grado de presión ejercida por los stakeholders; F2STAKE (λ_{x22}) = nivel de colaboración con los stakeholders.

Tabla B2.- Índices de ajuste de LISREL

		χ^2 Satorra-Bentler (g.l) / p-value	GFI	Standardised RMR	BBNFI	BBNNFI	AGFI	NC (χ^2 /g.l)
Hoteles	Stakeholders	6.89 (4) / 0.14	0.98	0.028	0.98	0.97	0.93	1.72
	Interpretación de los directivos	4.83 (4) / 0.304	0.99	0.025	0.98	0.98	0.96	1.20
Ley IPPC	Stakeholders	25.09 (16) / 0.068	0.97	0.037	0.94	0.96	0.93	1.57
	Interpretación de los directivos	4.59 (4) / 0.332	0.99	0.025	0.98	0.99	0.96	1.15

Tabla B3.- Validez discriminante

		F1stake	F2stake	Interpretación de los directivos
F1stake	Hoteles	0.610		
	Ley IPPC	0.894		
F2stake	Hoteles	0.547**	0.886	
	Ley IPPC	0.705**	0.719	
Interpretación de los directivos	Hoteles	-0.168**	-0.033	0.799
	Ley IPPC	-0.022	-0.111	0.805

* correlación significativa al nivel 0.05 (bilateral)

** correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Tabla B4.- Fiabilidad individual y compuesta

	Hoteles		ley IPPC	
	Individual	Compuesta	Individual	Compuesta
Stakeholders λ_{x11}	0.49		0.85	
Stakeholders λ_{x21}	0.45	0.61	0.77	0.89
Stakeholders λ_{x12}	0.74		0.62	
Stakeholders λ_{x22}	0.89	0.89	0.59	0.78
Stakeholders λ_{x32}	0.54		0.44	
Interpretación de los directivos λ_{Y11}	0.58		0.55	
Interpretación de los directivos λ_{Y21}	0.62		0.61	
Interpretación de los directivos λ_{Y31}	0.34	0.80	0.43	0.81
Interpretación de los directivos λ_{Y41}	0.33		0.44	
Interpretación de los directivos λ_{Y51}	0.40		0.43	

* Los ítems que no poseen información no han sido considerados en el modelo (para el sector analizado) como indicadores de medida, debido a que no cumplían alguna de las propiedades necesarias para formar parte del instrumento de medida. Esto confirma la necesidad de validar las escalas de medida para cada muestra objeto de estudio.

ANEXO C

Tabla C1.- Índices de ajuste de LISREL (modelo completo)

		χ^2 Satorra-Bentler (g.l) / p-value	GFI	Standardised RMR	BBNFI	BBNNFI	AGFI	NC (χ^2 /g.l)
Hoteles	stake → idre	24.968 (22) / 0.299	0.97	0.043	0.96	0.99	0.95	1.13
Ley IPPC	stake → idre	25.46 (24) / 0.381	0.97	0.038	0.97	0.99	0.95	1.06