

# «**IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS GUIPUZCOANAS: REFLEXIONES Y CONCLUSIONES PRELIMINARES DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**»

M<sup>a</sup> TERESA ESPÍ GUZMÁN

Departamento de Sociología I. UPV/EHU

ALBERTO DÍAZ DE JUNGUITU GONZÁLEZ DE DURANA

Departamento de Economía Aplicada I. UPV/EHU

GERMÁN ARANA LANDÍN

Departamento de Organización de Empresas. UPV/EHU

IÑAKI HERAS SAIZARBITORIA

Departamento de Organización de Empresas. UPV/EHU

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente artículo es uno de los resultados derivados de la participación de sus autores, profesores adscritos a la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y a la Escuela Universitaria Politécnica de Donostia-San Sebastián, en el equipo responsable del Proyecto de Investigación «*Integración de Sistemas de Gestión Medioambiental en las empresas del Territorio Histórico de Gipuzkoa: Generación de herramientas innovadoras*», aprobado en el marco del Programa *Red Guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación* de la Diputación Foral de Gipuzkoa para el bienio 2004 -2006.

A lo largo de las últimas décadas del siglo XX se extiende en diferentes ámbitos del mundo desarrollado una creciente preocupación por el impacto medioambiental del consumo de recursos, el uso de la tecnología y la producción

de residuos a que dan lugar las actividades económica y militar. Ya en los 90, la perspectiva global introduce una dimensión más amplia, planetaria, de dicha amenaza, siendo considerada esta dimensión global, no sólo en términos espaciales, sino también temporales: «lo que se hace, se hizo o se hará» (Toledo, 1991 y Aparici, 2006).

Esta conciencia medioambiental se va traduciendo en compromisos y acciones concretas en el ámbito científico—informes, estudios, desarrollo de tecnologías,...—, en el político institucional —recomendaciones, legislación, acuerdos internacionales,...—, en la vida cotidiana de la ciudadanía —consumo responsable, separación y reciclaje de residuos,...— y, como no podía ser de otro modo, también en el ámbito empresarial.

En este contexto social, las empresas se van viendo en la necesidad de considerar la dimensión ecológica a la hora de definir sus políticas y estrategias. Y ello desde el momento en el que se extiende la idea de que, en la consecución del desarrollo sostenible, la empresa juega un papel central, dado que a los procesos productivos de las mismas se les responsabiliza, junto al crecimiento demográfico y ciertos hábitos de comportamiento de los ciudadanos, de ser el principal causante de la ruptura del equilibrio de los ecosistemas (Giménez, Heras y Chamorro, 2002).

## **2. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA EMPRESA**

En muchos casos, esta consideración del entorno medioambiental se concreta en la implantación de algún sistema de gestión medioambiental. Siguiendo a Casadesús, Heras y Merino (2005), definimos gestión medioambiental como el conjunto de acciones y medidas que se toman en la empresa de cara a contribuir al cumplimiento de la legislación medioambiental vigente y a reducir el impacto medioambiental de la empresa, a través del control de los procesos y actividades que generan dicho impacto; acciones y medidas que, de forma conjunta, planificada y organizada conforman el llamado Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) que facilita a la empresa un proceso estructurado de cara a la mejora continua.

De entre los Sistemas de Gestión Medioambiental de carácter formal, es decir, aquellos que toman como referencia algún tipo de modelo o estándar de gestión y son, por tanto, auditables y certificables por terceros, las empresas de nuestro ámbito de estudio han recurrido básicamente a tres modelos de SGMA: dos de ellos basados en las normas internacionales —la norma ISO 14001 y el

reglamento EMAS— y un tercero, basado en la norma Ekoscan, creada por IHOBE, Sociedad Pública de Gestión Ambiental perteneciente a la Administración Pública Vasca y, por tanto, cuyo ámbito de aplicación se limita a la CAPV.

En este contexto, nuestro proyecto de investigación persigue avanzar en el conocimiento de la realidad actual de las empresas de nuestro Territorio Histórico en materia de Gestión Medioambiental, de forma que ello sirviera de base para iniciar una propuesta de herramientas innovadoras que pudieran facilitar el trabajo a realizar en las empresas de cara a la implantación de los distintos sistemas de calidad medioambiental.

Con el inicial objetivo de obtener toda la información relevante de cara a describir la situación actual de las empresas guipuzcoanas en relación a la implantación de SGMA, el equipo desarrolló una primera fase de análisis descriptivo cuantitativo, fase que se sintetiza en el apartado siguiente.

### **3. LA IMPLANTACIÓN DE SGMA EN LAS EMPRESAS GUIPUZCOANAS: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

Dos son los estándares o modelos internacionales para implantar SGMA que en los últimos años más se han difundido en las empresas europeas: por un lado, la norma ISO 14001, promulgada por ISO (*International Organization for Standardization*), y, por otro, el reglamento EMAS (*EcoManagement and Audit Scheme*), inspirado en la política preventiva contemplada en el V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea, que permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales<sup>1</sup>. En este apartado se va a proceder a analizar de forma breve cuál ha sido el alcance de la implantación del primero de los modelos internacionales en las empresas guipuzcoanas, toda vez que el segundo no cuenta todavía con una difusión muy amplia (tan sólo 33 empresas certificadas para 2005). Para llevar a cabo el análisis referente a la normativa ISO 14001, las principales fuentes de información utilizadas han sido: el Catálogo Industrial y de Exportadores (CIVEX 2002), el CIVEX 2005 y la base de datos generada por IHOBE de empresas vascas certificadas conforme a la normativa ISO 14001 y EMAS. Concretamente, en esta base de datos, se disponía de información en relación a las 816 organizaciones certificadas en el ámbito geográfico de la CAPV.

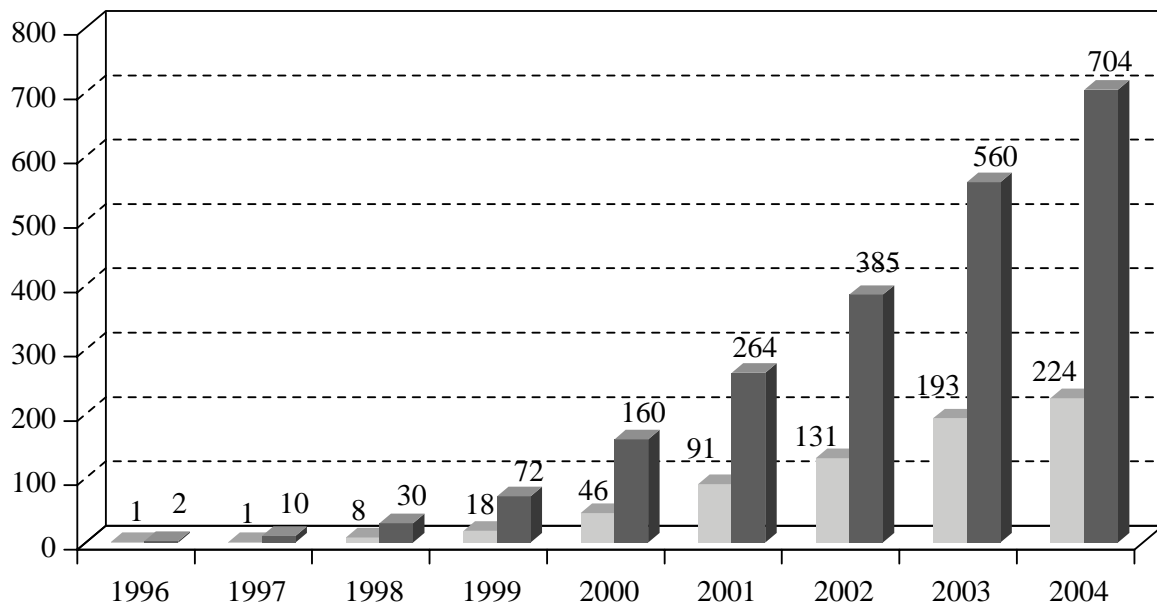
---

<sup>1</sup> Para una aproximación en profundidad al fenómeno de la implantación de los estándares de gestión se puede consultar Heras, 2006.

En relación a la evolución de la certificación ISO 14001, tal como se puede ver en el gráfico 1, hay que destacar que tanto en Gipuzkoa, como en la CAPV, ha habido un crecimiento constante en cuanto al número de nuevas empresas certificadas, lo que ha permitido que a mediados de noviembre del año 2005 se hayan alcanzado las 245 empresas certificadas en el territorio histórico de Gipuzkoa y las 816 en la CAPV.

### Gráfico 1

Evolución de la certificación ISO 14001 en empresas de Gipuzkoa y de la CAPV



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de IHOBE.

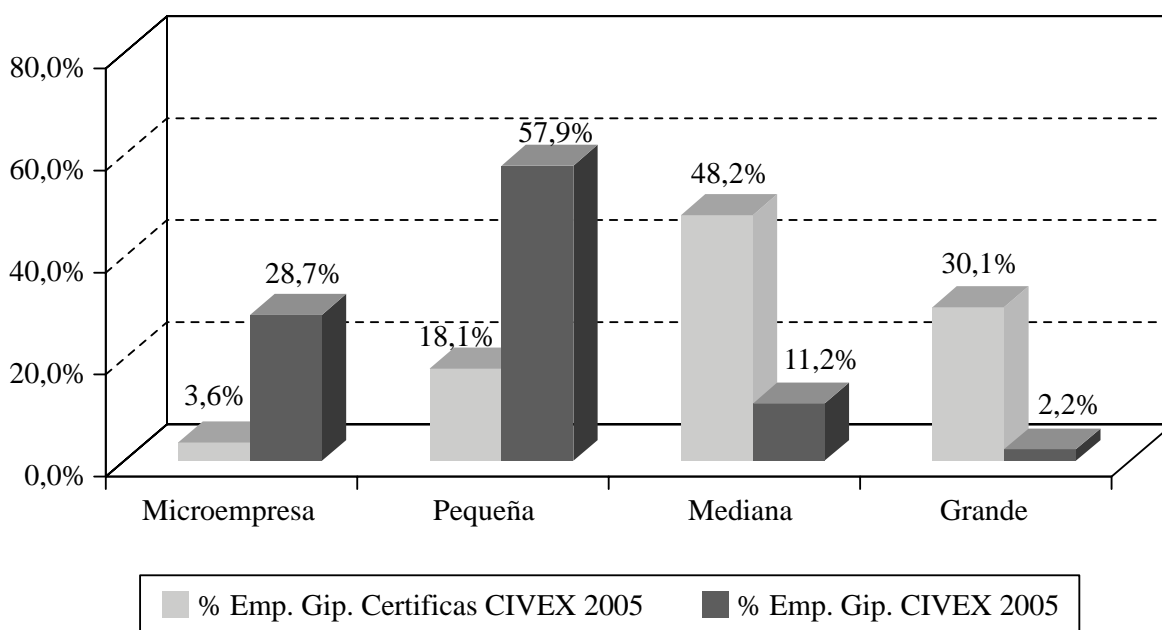
A continuación, vamos a estudiar cuál es la distribución de las plantas certificadas según la normativa ISO 14001 en Gipuzkoa según la dimensión de las empresas, medida ésta en función del número de empleados de dichas empresas; es decir, teniendo en cuenta las pautas fijadas por la Unión Europea en 1996 para clasificar las empresas en función de su número de empleados, y que las clasifica en microempresas (las que tienen menos de 10 empleados), pequeñas (entre 10 y 50), medianas (entre 50 y 250), y grandes (más de 250).

En el gráfico 2 se constata que, entre las empresas grandes, existe una mayor proporción de empresas certificadas conforme a la normativa ISO 14001. Además, otro hecho remarcable es que en la CAPV la proporción de empresas medianas o grandes que aparecen en el CIVEX 2005 es del 14% frente al 13,4% en el Territorio Histórico de Gipuzkoa y sin embargo, si tenemos en cuenta sólo

las empresas certificadas se observa que en Gipuzkoa la proporción de empresas de más de 50 trabajadores es del 78,3% frente al 68,3 en el conjunto de la CAPV. Además, hemos podido comprobar que estas diferencias son significativas en términos estadísticos (para una  $\alpha = 0,05$ ), por lo que se puede señalar que en Gipuzkoa se hace especialmente relevante la correlación entre la certificación ISO 14001 y la dimensión de las empresas. En suma, se puede afirmar que entre las empresas con mayor número de trabajadores existe una mayor proporción de empresas certificadas que entre las empresas con menos trabajadores en toda la CAPV y especialmente en Gipuzkoa.

**Gráfico 2**

Distribución de las empresas certificadas conforme a ISO 14001 en función de su dimensión



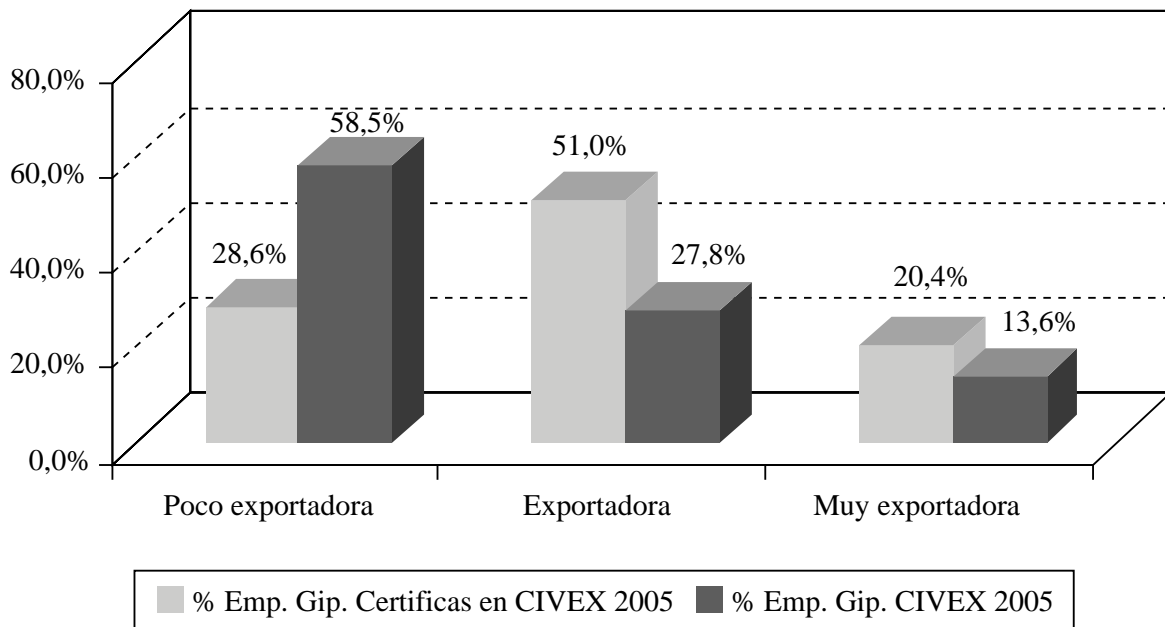
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del CIVEX.

A continuación se analiza la posible relación existente entre la capacidad exportadora y la tendencia a la certificación. Se trata de una relación consignada en la literatura especializada (ver Heras, 2006). Para analizar este hecho, hemos clasificado las empresas en, poco exportadoras las que exportan menos del 25% de sus ventas, exportadoras las que exportan entre un 25% y un 75%, y muy exportadoras las que exportan más del 75%. Tal y como se puede observar en el gráfico 3, en el Territorio Histórico de Gipuzkoa existe una proporción mucho menor de empresas con poca capacidad exportadora entre las

empresas certificadas. Además, se comprueba que estas diferencias en cuanto a la capacidad de exportación son significativas, aspecto esperado ya que la proporción de empresas guipuzcoanas certificadas con poca capacidad de exportación que aparecen en el CIVEX 2005 duplica a la proporción de empresas guipuzcoanas.

### Gráfico 3

Distribución de las empresas certificadas conforme a ISO 14001 en función de su capacidad exportadora

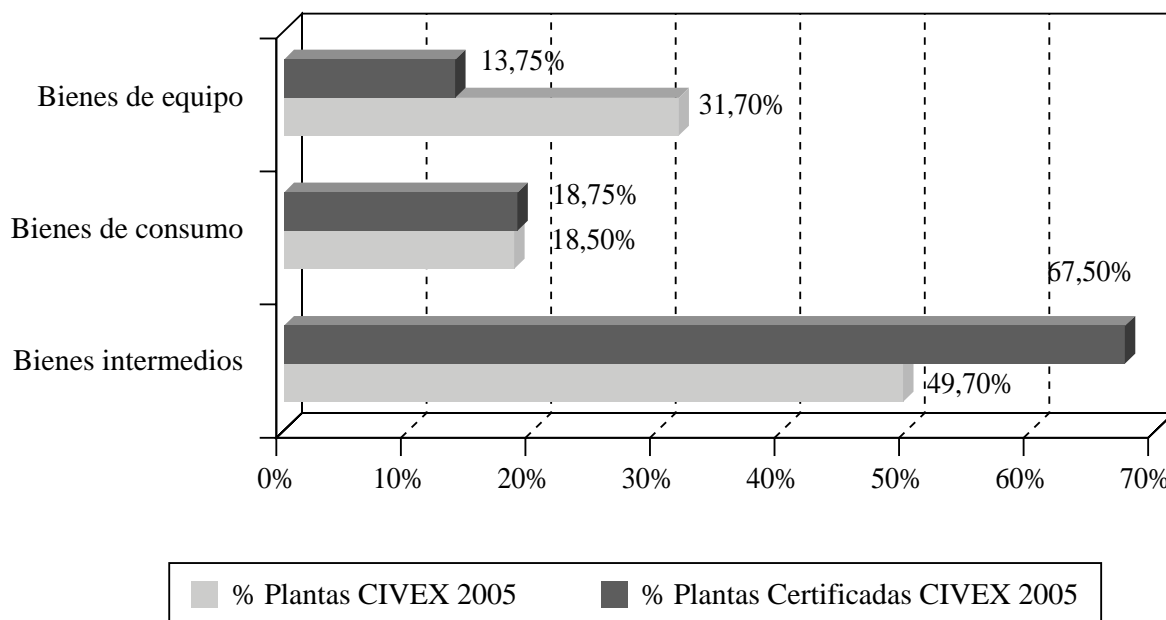


*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos del CIVEX 2005.

Por último, analizaremos el impacto de la certificación en función del destino económico de los bienes que producen las empresas de Gipuzkoa. Para ello, hemos tomado como referencia los estudios realizados por los profesores Heras (2000) y Arana (2003). En la clasificación del destino económico de los bienes, se parte de una agrupación sectorial en la que se agregan los sectores de acuerdo con la función que desempeñan en la reproducción de los elementos materiales y humanos que requiere el sistema productivo para su funcionamiento (Navarro, 1994). Según esta clasificación se pueden diferenciar tres tipos principales de bienes: Bienes intermedios, Bienes de consumo y Bienes de equipo. Para realizar la conversión de los datos relativos a la clasificación sectorial incluida en el CIVEX, a la mencionada clasificación, se obtuvieron las tablas de conversión del Instituto Vasco de Estadística, EUSTAT.

### Gráfico 4

Distribución de las plantas de empresas certificadas guipuzcoanas en función del destino económico de los bienes que producen



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información citadas.

Como se observa en el gráfico 4, las plantas dedicadas a fabricar «Bienes de equipo» tienen una tendencia significativamente inferior a la certificación ISO 14001 que el conjunto de plantas del CIVEX 2005. Sin embargo, las plantas que se dedican a fabricar bienes intermedios, tienen una proporción de certificados significativamente mayor que el conjunto de plantas del CIVEX 2005.

## 4. LA IMPLANTACIÓN DE SGMA EN LAS EMPRESAS GUIPUZCOANAS: UN ANÁLISIS CUALITATIVO

Tras esta primera fase de descripción de la situación de las empresas guipuzcoanas en materia de implantación de SGMA, el trabajo de investigación se orienta hacia la profundización en el conocimiento de dicha realidad, centrándose nuestro estudio en algunos casos interesantes del ámbito empresarial guipuzcoano.

El medioambiente, su consideración como realidad o como problema, tiene mucho que ver con nuestras ideas acerca de los que creemos aspectos fundamentales de nuestra sociedad: la calidad de vida, las ventajas e inconvenien-

tes del modo de vida occidental, el sentido del desarrollo económico y tecnológico, las expectativas y temores ante un futuro incierto o el tipo de sociedad que consideramos deseable (Beck, 1998; Macnaghten y Urry, 1998 y García Borrego, 2006); en definitiva, con nuestra cultura, nuestro sentido ético o nuestras escalas de valores.

Más concretamente, la consideración del medioambiente, desde la óptica empresarial —como responsabilidad, como restricción,...— y, por tanto, las políticas empresariales que se desarrollen al respecto, no pueden comprenderse completamente si las alejamos del marco ideológico, cultural y actitudinal existente en las organizaciones (promovido por su dirigentes, desarrollado por los trabajadores,...).

Por todo ello, convencidos de la necesidad de disponer de un conocimiento profundo de los elementos de la realidad social que aportan la lógica a los discursos y las acciones emprendidas (en este caso por las organizaciones empresariales), abordamos, en una segunda fase del proyecto, la realización de una serie de visitas y entrevistas en profundidad que nos aproximaran al estudio de casos relevantes dentro del ámbito y la temática de nuestro estudio.

Como candidatas a las citadas visitas se consideraron las empresas guipuzcoanas que tuvieran ya implantado un Sistema de Gestión Medioambiental con anterioridad a enero de 2005. Partimos así de la relación poblacional facilitada por la Sociedad Pública Vasca de Gestión Ambiental (IHOBE), escogiendo en ella una serie de casos cualitativamente significativos, de forma que la muestra a observar tuviera la necesaria representatividad estructural (García Borrego, 2006). Esta elección se hizo mediante la definición y aplicación de los siguientes criterios:

1. Proceso de implantación del SGMA seguido por la empresa
2. Certificaciones alcanzadas
3. Dimensión: número de empleados
4. Destino económico de los bienes y servicios
5. Capacidad exportadora

A partir de ahí se identificaron cuatro organizaciones cuyas características pueden verse en el Anexo I: «Fichas técnicas de las empresas estudiadas». Por razones de confidencialidad hemos creído oportuno no facilitar los datos de identificación referentes tanto a la empresa como a las personas entrevistadas, por lo que serán citadas según el orden en que se llevaron a cabo las entrevistas; esto es, por ejemplo, empresa n<sup>o</sup> 1, empresa n<sup>o</sup> 2,...



A lo largo de los meses de septiembre y octubre de 2005 se llevaron a cabo las visitas y entrevistas en profundidad de acuerdo con el guión previamente diseñado al efecto y que queda recogido en el Anexo II: «Guión de las entrevistas».

El análisis de la información así obtenida nos ha permitido identificar los datos más relevantes aportados por las diferentes personas entrevistadas así como las conclusiones más significativas que, de ellos, se derivan. Este análisis y la obtención de las correspondientes conclusiones corresponderían a una tercera fase del Proyecto de Investigación. Aún siendo conscientes de que esta información no alcanzará su completo significado hasta no llegar a formar parte de la totalidad de la investigación, una vez finalizada ésta, pasamos, a continuación, a presentar de forma resumida los principales resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado:

1. Respecto al origen del proceso de implantación de SGMA, en todos los casos se decide, en la segunda mitad de los 90, iniciar el proceso de mejora. En todos se plantea la gestión medioambiental integrada con la Gestión de la Calidad y con la Prevención de Riesgos Laborales, lográndose los correspondientes certificados y reconocimientos entre 2001 y 2003.

Igualmente, en todos ellos, la decisión es tomada e impulsada desde la Dirección de la empresa, si bien se observan diferencias en cuanto a las razones últimas que justifican esta decisión. Así, en la medida en que el sector de actividad coloca a la empresa en una situación de fuerte *dependencia respecto a su clientela*, ésta pasa a ser una referencia importante para la decisión tomada. Sus «recomendaciones» o «exigencias» son motivo relevante para emprender este proceso de mejora. Asimismo, *la pertenencia de la empresa a un grupo empresarial* de mayores dimensiones viene a ser un segundo factor influyente a la hora de adoptar las pertinentes decisiones en torno a la gestión medioambiental, al ser la estrategia general del grupo la que «marca el paso» de las empresas integrantes.

2. En los casos observados, las empresas han optado por diferentes normas o sistemas de mejora de la gestión medioambiental: ISO 14001, Ekoscan,.. Las razones que subyacen tras estas diferentes opciones están directamente ligadas a la *propia capacidad percibida* por la empresa para afrontar el proyecto. La mayor o menor *complejidad* de los diferentes modelos y el *coste* que ello pudiera suponer para la empresa, en relación al volumen de recursos disponibles, explican la decisión

tomada. Así, en un caso es el conocimiento experto de la norma ISO 9000, lo que determina una decisión de implantar la ISO 14001; en otros, es el menor nivel de exigencia y las características de la propia norma Ekoscan, que reconoce el proceso de mejora junto a los resultados obtenidos en la organización, lo que condiciona su elección. Únicamente en uno de los casos analizados se alude a un objetivo de *excelencia* y a la voluntad de convertirse en una referencia dentro del sector, como razón para optar por un modelo de mejora concreto.

3. Tomada la decisión, la primera cuestión que se evidencia es la *necesidad de destinar recursos internos importantes* a la consecución del objetivo perseguido. En todos los casos observados, ha resultado necesario crear un soporte humano, estructural y financiero para atender la carga de trabajo resultante.
4. Con todo, en todos los casos se manifiesta la *necesidad de contar con colaboración externa*, lo que da lugar a la contratación de servicios de consultoría en tres de los cuatro casos observados. En el único caso en que no se produjo esta contratación, intentando avanzar e implantar el sistema en solitario, la conclusión manifestada hacía referencia a la extrema dificultad padecida tanto en el proceso de implantación, como en el de certificación «*cuando recibimos la visita de AENOR, nos dieron por todas las esquinas*». Aún cuando todas las empresas han trabajado para desarrollar su propio modelo de calidad: terminología, mapas de indicadores,... consideran que les ha sido de enorme valor contar con la orientación, el criterio y el apoyo de un asesor externo.

En los cuatro casos, se ha contado con la asistencia y el acompañamiento por parte de los servicios de IHOBE. Asimismo, ha resultado necesario el contacto y la comparación con otras empresas y asociaciones sectoriales.

5. Las relaciones mantenidas con las Instituciones y Organismos como IHOBE o Euskalit son, en todos los casos, muy bien valoradas. En cuanto a las relaciones con las Administraciones del País Vasco (Ayuntamientos, Diputaciones Forales, Consejerías, Delegaciones, etcétera), las empresas consideran que han contado, en términos generales, con una disposición suficiente. Sin embargo, en este sentido, una cuestión recurrente en todas las entrevistas mantenidas hace referencia a la continua alusión por parte de las personas entrevistadas a «*la enorme dificultad que deriva del marco legal vigente*», llegándose a plantear una seria crítica respecto a la labor desarrollada por el legislador. Todas las

empresas reconocen su desconocimiento inicial de la normativa a aplicar y consideran que les ha sido de enorme dificultad tener que cumplir con una legislación que, en ocasiones, o bien se desconoce que exista, o bien se desconoce el procedimiento para su localización, o bien su redacción resulta difícil de comprender.

Más allá de esta dificultad que podríamos considerar inherente a la propia naturaleza de las normas, la opinión más crítica se orienta hacia el trabajo hecho por un legislador cuya óptica está muy distante de la lógica empresarial, que no siempre tiene en cuenta la casuística, llegando, según un entrevistado, a darse auténticas «*aberraciones empresariales*». Prácticamente todos los entrevistados coinciden en señalar que la complejidad que introduce la normativa hace que: «*para empresas más pequeñas que nosotros, el trabajo tiene que ser el doble de difícil*», «*echa para atrás a muchas pequeñas empresas que podrían entrar en estos modelos*».

6. Junto al marco legal, los entrevistados señalaron como aspectos que han resultado de especial dificultad a la hora de implantar los distintos modelos de SGMA, la falta de experiencia y, por tanto, el carecer de referencias, de criterios que pudieran guiar las actuaciones en cada etapa. Lo extraño de la terminología empleada por los estándares o, simplemente, el volumen de trabajo que genera su implantación, la necesidad de conocer todos los procesos, actividades,...existentes en la empresa, son otras de las dificultades más repetidas en las entrevistas.
7. En los procesos analizados también se identifican circunstancias que han favorecido la implantación de los SGMA. Probablemente los más comunes son «*la favorable disposición de la plantilla hacia la temática medioambiental*», su sensibilización y, en algún caso, iniciativa al respecto. En todos ellos, se señala la clara diferencia entre la gestión de la calidad, habitualmente vista como una cuestión de interés empresarial, y la calidad medioambiental, hacia la que existe mayor sensibilización. Sobre esta base, las actividades de formación o de responsabilización por parte de los trabajadores han resultado relativamente fáciles.

En dos de los casos estudiados, se considera que *la inexistencia o «escasa relevancia de la historia empresarial»* pasada, ha ayudado en el proceso de implantación. La reciente creación de la empresa, en un caso, y el también reciente traslado a unas instalaciones completamente nuevas, en las que, no sólo la técnica, sino también la organización del trabajo son nuevas, han sido las circunstancias identificadas como favorables.

Prácticamente en todos los casos se identifica al liderazgo ejercido desde la Dirección de la empresa, el apoyo explícito prestado al proceso, como un elemento que, sin duda, ha resultado favorable. Y, en absolutamente todos los casos, se reconoce lo determinante de las actuaciones que emanan de la jerarquía empresarial.

8. En este contexto en el que se entremezclan elementos favorables y desfavorables al avance en los procesos de implantación de calidad medioambiental, los entrevistados manifestaron que les hubiera resultado de especial ayuda contar con *«una guía orientadora en cuanto al cumplimiento de la legislación vigente»* en el que se recojan *«qué pasos has de dar, qué es lo que tienes que presentar, dónde puedes buscarlo, dónde puedes preguntar, dónde puedes enviar un residuo,... (...) una guía que ayude a entender el lenguaje legal, extraño para los profanos; o bien un programa informático que envíe alertas cuando ha de hacerse un trámite»*. En otros casos, se apuntó la conveniencia de *«contar con un banco de indicadores relevantes»*, si bien se reconoce la dificultad de una herramienta de este tipo, ya que debería estar adaptada a la gran diversidad sectorial y de actividades existente.

Asimismo, echaron en falta la existencia de *«herramientas informáticas para hacer el seguimiento de los indicadores»*, algo muy sencillo, más simple y barato, desde luego, de lo que, hoy en día, existe en el mercado.

Al margen de estas ayudas técnicas, las mayores carencias detectadas se centraron en la falta de experiencia y de criterio. Por ello, los entrevistados dieron enorme valor al apoyo, la orientación y el acompañamiento que presta un consultor y que difícilmente puede aportar una herramienta técnica. Igualmente, en uno de los casos estudiados se insistió en la importancia de un liderazgo orientado e implicado con la calidad, capaz de realizar una adecuada gestión de las personas. Y, de nuevo, se subrayó que dicha cuestión se trataba de algo que una herramienta técnica no podía facilitar.

9. La reflexión y el balance de lo hecho hasta el momento lleva a nuestros entrevistados a reconocer que, al margen de las certificaciones y reconocimientos logrados, o el cumplimiento de las exigencias de clientes, sus organizaciones han avanzado en *«reducción de consumos y residuos»*; reducción *«que tiene una traducción económica»*, en algún caso, importante. Se han obtenido también ahorros en el uso de vertederos, se han evitado penalizaciones por una incorrecta gestión de

residuos,... En esa línea, una de las empresas está estudiando la posibilidad de «revalorizar» los residuos, vendiéndolos o regalándolos, evitando así el coste que supone su tratamiento.

Desde esta perspectiva interna, un mayor orden y mayor capacidad de control interno, son otros de los resultados alcanzados.

En un caso concreto, el modelo que ha llegado a desarrollar la organización empieza a ser formalmente utilizado como referencia por otras organizaciones del sector.

10. De cara al futuro, en una mayoría de los casos se plantea el objetivo de consolidar lo alcanzado hasta el momento. Mantener las certificaciones, mantenerse al día en el cumplimiento de la legislación o interiorizar el modelo: *«ahora tenemos que pensar en lo que estamos haciendo y queremos llegar a hacer las cosas sin tener que pensarlas»*, son algunos de los objetivos más repetidos. Resulta reseñable el hecho de que estos interlocutores entienden que la implantación y el mantenimiento de SGMA no constituye su actividad principal, consideran que su esfuerzo y atención deben estar orientados a su profesión. En definitiva, se podría señalar que la implantación de estos modelos es considerada sólo como una estrategia de trabajo.

En esa orientación de futuro, un interlocutor manifiesta su renuncia a avanzar hacia modelos más exigentes; concretamente hacia el reglamento EMAS, debido a su requisito de publicación de una Memoria. Hacer públicos sus datos es algo que no interesa a esta empresa.

En el único caso en el que, desde un comienzo, se está trabajando con una filosofía de mejora continua orientada hacia la excelencia empresarial, la continuidad del trabajo está completamente asumida. De hecho, es el objetivo en sí mismo, reconociéndose que la obtención de nuevas certificaciones sería sólo una consecuencia del trabajo realizado. Más allá de éstas, la formalización de un modelo identificable y utilizado como referencia por otras organizaciones, incluso en un ámbito internacional, sería el principal objetivo «material» pretendido.

#### 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La implantación de SGMA ha tenido un importante desarrollo en la CAPV. Del análisis descriptivo realizado se constata que la incidencia del estándar se

centra todavía en las empresas productoras de bienes intermedios, destaca también la mayor incidencia de la certificación ISO 14001 en empresas de mayor capacidad exportadora. Con todo, parece que la sensibilización hacia la Gestión Medioambiental comienza a extenderse, aunque de forma paulatina, a otros sectores de actividad económica.

Del análisis preliminar del trabajo de campo cualitativo realizado se desprende que cuanto mayor es el grado de dependencia de la empresa, bien respecto a su clientela o bien respecto al grupo empresarial al que pertenezca, más condicionada se ve a la hora de implantar un SGMA. A partir de ello, una mayor capacidad (poseída y percibida), bien por disponer de recursos propios, como es el caso de la gran empresa, como por haber implantado anteriormente sistemas de gestión de la calidad o sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales basados en estándares internacionales, influye sobre la decisión de implantar un modelo de calidad medioambiental más complejo. Ahora bien, aún en los casos de mayor capacidad por parte de la organización, hay unanimidad al reconocer el valor que tiene poder contar con un apoyo externo, tanto de tipo técnico —bancos de indicadores, alertas informáticas,...—, como de carácter humano —experiencias, criterios,...—. En este sentido, los autores del estudio nos reafirmamos en nuestra idea inicial respecto a la conveniencia de desarrollar herramientas innovadoras que faciliten el trabajo de implantación de los SGMA.

En nuestra opinión resulta asimismo importante profundizar en el análisis de éstos y otros factores de interés relacionados con el proceso de implantación y certificación de SGMA desde una perspectiva desagregada, tomándose en consideración factores contingentes fundamentales de la empresa, como su dimensión, sector de actividad, tecnología, cultura organizativa, etcétera; cuestiones éstas que serán objeto de estudio conforme a la información obtenida en el trabajo de campo cualitativo, todavía en proceso de elaboración.

Igualmente, entendemos que resulta interesante que se profundice en estudios de tipo empírico que traten de analizar cuál es la percepción real de los diferentes agentes internos y externos de las organizaciones (directivos, mandos intermedios, empleados, proveedores, clientes, consultores, auditores, organismos certificadores, administraciones, sindicatos, etcétera), respecto a la adopción e implantación de los estándares de gestión. Consideramos, asimismo, que no se ha prestado la atención debida al proceso social de difusión que supone la adopción e implantación de los estándares de gestión, que puede estar condicionada por el contexto institucional y cultural en el que están imbricadas las organizaciones.

Se debería también analizar desde el ámbito académico hasta qué punto existe una dicotomía entre lo que Christmann y Taylor (2005) denominan implantaciones «sustantivas» de los estándares y las implantaciones «simbólicas», donde las empresas certificadas no cumplen en la práctica del día a día con los requerimientos de los estándares, y donde se realizan esfuerzos de última hora para poder superar las auditorías.

En todas estas líneas de estudio, así como en muchas otras que también podrían señalarse, la perspectiva multidisciplinar de estudio se torna fundamental, como la que ha dado por fruto la colaboración para la realización del proyecto de investigación que en este artículo hemos reseñado.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- APARICI, A. (2006): «Perspectivas sociales en los estudios de impacto ambiental». En Camarero, L. (coord.). *Medioambiente y sociedad. Elementos de explicación sociológica*. Ed. Thomson.
- ARANA, G. (2003): *Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV*. Tesis Doctoral. UPV- EHU.
- BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Ed. Paidós.
- CASADESÚS, M, HERAS, I y MERINO, J. (2005): *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Ed. Prentice Hall-Financial Times. Madrid.
- CHRISTMANN, P. y TAYLOR, G. (2005): «Firm self-regulation through International certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation», First Annual Conference on Institutional Mechanisms for Industry Self-Regulation, Dartmouth University, Reino Unido.
- GARCÍA BORREGO, I. (2006): «El método cualitativo aplicado a la investigación medioambiental: grupos de discusión y entrevistas». En Camarero, L. (coord.).- *Medioambiente y sociedad. Elementos de explicación sociológica*. Ed. Thomson.
- GIMÉNEZ, G, HERAS, I. y CHAMORRO, A. (2002): «El futuro de la calidad ambiental en la empresa. Un estudio empírico en la empresa española». *Forum Calidad*, nº 129.
- HERAS, I. (2000): *La gestión de la calidad en las empresas vascas: Estudio de aplicación de la ISO 9000 en las empresas de la CAPV*. Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.

HERAS, I. (Coord.) (2006): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*, Editorial civitas, Madrid.

MACNAGHTEN, P. y URRY, J. (1998): *Contested natures*. Ed. Sage. Londres.

NAVARRO, M. (dir.) (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV*. Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbao.

TOLEDO, V. (1991): «Modernidad y Ecología. La nueva crisis planetaria». *Ecología Política*, nº 3.

### **ANEXO I: Fichas técnicas de las empresas entrevistadas**

#### **EMPRESA N° 1**

Tamaño: 500 empleados

Antigüedad: 115 años

Actividad: prestación de servicios asistenciales de tipo sociosanitario a las personas mayores

Dependencia del entorno: Fundación

Certificaciones alcanzadas: ISO 14001; Q de plata

#### **EMPRESA N° 2**

Tamaño: 100 empleados

Antigüedad: 47 años

Actividad: cultivo de viñedos, elaboración, crianza y comercialización de vinos y licores

Dependencia del entorno: S.L. con una actividad comercial orientada a distribuidores, más o menos fuertes, y finalmente a los consumidores del producto, tanto nacionales como extranjeros.

Certificaciones alcanzadas: ISO 14001

#### **EMPRESA N° 3**

Tamaño: 11 empleados

Antigüedad: 10 años



Actividad: recubrimientos cerámicos de piezas metálicas mediante la aplicación de tecnologías avanzadas

Dependencia del entorno: S.A. con una actividad comercial orientada casi en exclusiva a un pequeño número de clientes europeos del sector de la aeronáutica.

Certificaciones alcanzadas: certificado Ekoscan

#### EMPRESA N° 4

Tamaño: 100 empleados

Antigüedad: 80 años, 5 en la nueva planta

Actividad: fabricación de pinturas para decoración, industriales y revestimiento de suelos y paredes

Dependencia del entorno: S.A. con una actividad comercial orientada a una amplia red de distribuidores y usuarios finales del producto, tanto nacionales como extranjeros.

Certificaciones alcanzadas: ISO 14001; certificado Ekoscan

### **ANEXO II: Guión de las entrevistas**

- Presentación del estudio y objetivo de la entrevista
- Referencia inicial al proceso seguido y situación actual de la empresa en materia de calidad y calidad medioambiental

#### 1. Punto de partida:

- quién tuvo la iniciativa
- razones:
  - importancia dada al medioambiente
  - exigencias del entorno: clientes, administración,...
  - actuaciones de la competencia
  - estrategia empresa e imposición desde Dirección
- objetivos pretendidos: resultados, plazos,...
- resultados económicos, certificaciones, resultados medioambientales,...

- ¿porqué se optó por un modelo concreto de calidad y no por otro?
- posible relación con otros modelos de calidad: ¿Objetivo de integración?

## 2. Desarrollo del proceso: descripción

- pasos dados hasta la actualidad
- fechas, plazos
- ¿se recurrió a asesoría externa?

## 3. Balance de lo realizado

- limitaciones
  - de tipo técnico
  - de tipo organizativo
  - de tipo personal
- inconvenientes
- aspectos que favorecieron el avance
- si, en un momento dado, hubo cambio de un modelo normativo a otro:
  - razones que lo impulsaron
  - qué aporta, como principal ventaja, el nuevo sistema
  - inconvenientes que pudiera tener
- resultados obtenidos (positivos o negativos):
  - certificaciones, resultados económicos, resultados de organización, clima social,....
  - ¿cuáles son más valorados y cuáles menos?
  - resultados en relación a objetivos pretendidos

## 4. Disponibilidad y uso de metodologías / herramientas de implantación

- descripción de las mismas
- ¿porqué una metodología y no otra?
- ¿se recurrió a consultora externa?
- qué han echado en falta

- principales dificultades
  - principales aspectos facilitadores
  - grado de adecuación de las herramientas existentes de cara a resultados de
    - integración de sistemas de calidad
    - difusión
  - papel de la Administración: exigencia, financiación,...
5. Planes de futuro en la empresa en todo lo relativo a la calidad (de gestión, medioambiental, prevención de riesgos)
- integración de sistemas
  - inversiones
  - otras certificaciones o reconocimientos,...