

La entrevista en profundidad como metodología en la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro

Manuel F. Morales Contreras¹, Paloma Bilbao Calabuig¹, Carmen Meneses Falcón².

¹Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
mfcontreras@comillas.edu, pbilbao@comillas.edu

²Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
cmeneses@comillas.edu

Resumen. En los últimos años se está incrementando el número de investigaciones que hacen uso de la metodología cualitativa en el intento de una mayor comprensión de la realidad empresarial. Se ha llevado a cabo un estudio para conocer la problemática de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro de las empresas hoteleras en España. En el citado estudio, se ha decidido seguir un enfoque de tipo cualitativo, que ha consistido en un análisis exploratorio de las evidencias documentales, así como una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores. Este trabajo justifica la pertinencia en la elección de las metodologías cualitativas en base a los objetivos de estudio y a los resultados que se han obtenido.

Palabras clave: sostenibilidad, compras, cadena de suministro, metodología cualitativa, entrevista.

The interview as the methodology to study Sustainable Supply Chain Management

Abstract. During the last years, there is a growth on research initiatives using qualitative methodologies to better understand the reality of organizations. The following work describes and evaluates the degree of implementation of sustainable purchasing in the supply chain in the hotel sector in Spain. A qualitative methodology has been followed, consisting on a literature review and interviews to different managers in clients and suppliers companies. This work concludes that the chosen qualitative methodologies are the best approach based on the objectives that are defined and the results.

Keywords: sustainability, purchasing, supply chain, qualitative methodology, interview.

1. Introducción

A la hora de estudiar fenómenos científicos, uno de los puntos que más debate ha generado ha sido el determinar la metodología a utilizar, siendo la principal decisión la de seleccionar el tipo de aproximación, bien cuantitativa o bien cualitativa. Dichas aproximaciones a veces han sido consideradas como enfrentadas, con grandes diferencias entre ellas porque parten de paradigmas ontológicos y epistemológicos diferentes (Denman y Haro, 2000). La distinción entre ambas, sin embargo, no está directamente relacionada con la utilización de los métodos para la recogida de la información, sino más bien con cómo se concibe la realidad social que investigamos y las posibilidades de acceder a ella, de captarla (Stake, 1994).

La entrevista en profundidad es uno de los procedimientos metodológicos más potentes en investigación cualitativa, ya que permite captar una dimensión de la realidad social que no es posible desde otros paradigmas metodológicos. Se puede decir que es la esencia de la metodología cualitativa. Se trata de un diálogo, una conversación, entre entrevistado y entrevistador de manera abierta, relajada, flexible que facilita la interacción y la comunicación entre ambos sobre un aspecto central para el investigador (Vallés, 2002).

En el estudio de la gestión empresarial la tradición de investigación ha estado dominada por el paradigma positivista, con el cuestionario como su técnica más valorada. Si la realidad empresarial no estaba explicada por porcentajes y cuantificaciones no se había procedido con rigor científico, ya que

lo cualitativo se consideraba anecdótico, parcial y que difícilmente podría aportar importante conocimiento al mundo empresarial. Sin embargo, otros investigadores han puesto de relieve una visión diferente. De esta manera, Gummesson (2000; p. 35) piensa que los métodos tradicionales de investigación en administración de empresas, únicamente permiten examinar de forma parcial la realidad, y no son útiles si queremos analizar los procesos organizativos como la toma de decisiones o la gestión del cambio. Por tanto, en los últimos años se han incorporado visiones diferentes que han mostrado cómo la metodología cualitativa y la entrevista en profundidad pueden facilitar un conocimiento profundo y muy valioso de la gestión empresarial (Caro y Díez, 2005).

La entrevista en profundidad permite describir e interpretar los discursos, las circunstancias y los contextos empresariales que no son captados desde el cuestionario. Las experiencias, creencias y percepciones de los empresarios, directores generales y otros actores sociales, que conforman el mundo empresarial, construyen los fenómenos empresariales que son claves para el desarrollo de la economía y el capitalismo. Estas visiones captadas desde un cuestionario no nos ofrecen una descripción adecuada de los procesos internos en el mundo empresarial, que en el caso que nos ocupa nos permitan comprender el por qué y el cómo de las acciones de sostenibilidad en la empresa (Greenwood y González, 1989, p.16, 101). El estudio de los significados de la sostenibilidad empresarial requiere una indagación en profundidad, que ponga de relieve los procesos sociales de actuación en la empresa, que nos lleva a lo que Yin (1984) ha planteado como la comprensión de los fenómenos sociales complejos que se dan en la empresa. La entrevista, junto con la observación participativa permite recoger esos significados desde una visión naturalista, no intrusiva y que no genere las respuestas que el entrevistado pueda creer que el investigador desea. La entrevista permite de esta manera que las concepciones sobre un determinado objeto de estudio puedan florecer sin cortapisas en el marco de una conversación, sin que exista una contradicción entre lo dicho y lo hecho. Las prácticas y significados de las acciones empresariales no son explícitos cuando pueden conllevar posibles repercusiones para los empresarios o directivos, o la propia empresa. El conocimiento profundo que permite el paradigma fenomenológico nos capacita para acceder a esa dimensión que construyen los fenómenos sociales y difícilmente son explicados por una visión positivista. Así, Miles y Huberman (1984) plantearon que la metodología cualitativa nos habilita y nos proporciona ricas descripciones y explicaciones, desde la visión subjetiva y contextual.

Se ha llevado a cabo un estudio para conocer la problemática de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro de las empresas hoteleras en España. En él, se ha decidido seguir un enfoque de tipo cualitativo que ha consistido en un análisis exploratorio de las evidencias documentales relacionadas con el tema de estudio, seguido de una serie de entrevistas en profundidad. Dado que el mencionado estudio adopta un enfoque fenomenológico e inductivo, el objetivo fundamental de este trabajo es justificar que la metodología cualitativa a través de la entrevista en profundidad es la técnica que mejor se adecúa para la consecución de los objetivos de nuestro estudio.

2. La Sostenibilidad en la Gestión de la Cadena de Suministro

El concepto de sostenibilidad ha cobrado gran relevancia en los últimos años, tanto en el ámbito académico, como en el de la empresa. La definición del término “sostenibilidad” más ampliamente aceptada es la siguiente: el desarrollo que satisface las necesidades del momento presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (World Commission on Environment and Development, en adelante WCED, 1987, p.8). La gestión de la sostenibilidad implica que las empresas no deben considerar solamente el impacto de sus acciones en los aspectos económicos, sino también en el medioambiental y el social (Elkington, 1998). Los distintos *stakeholders* o grupos de interés (clientes, gobiernos, organizaciones, trabajadores, comunidad,

proveedores, etc.) cada vez ejercen más presión a las empresas para exigirles que pongan en marcha políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad desde estas tres perspectivas. El tener un buen o mal desempeño en estos aspectos impacta de manera muy significativa en el nombre de la empresa y puede tener consecuencias de gran relevancia para ella.

Pero el cumplimiento con los criterios de sostenibilidad no ha de circunscribirse única y exclusivamente al ámbito de la empresa, sino que ha de ir más allá de sus fronteras, a lo largo de toda la cadena de suministro en la que ésta opera. No es suficiente con que una empresa cumpla en los ámbitos social y medioambiental, sino que también han de cumplir los proveedores que trabajan para ella.

Por todo ello, es responsabilidad de las empresas el asegurarse que llevan a cabo una gestión de su cadena de suministro de una forma sostenible. Sin embargo, las iniciativas corporativas por implantar una compra sostenible son todavía escasas, desordenadas y en una fase de iniciación; además, tienen poca relevancia en pequeñas y medianas empresas (Mont y Leire, 2009). A pesar de los esfuerzos de muchas empresas por implementar aspectos sociales y medioambientales en sus cadenas de suministro, existe una gran distancia entre el concepto teórico que se desea y su implementación en la práctica (Bowen et al., 2001), así como entre unas organizaciones y otras (Murray, 2003). Los diferentes *stakeholders* cada vez tienen unas expectativas más altas en lo que respecta a que las empresas adopten políticas efectivas de compra sostenible, en los diversos proveedores con los que trabajan. Todavía existe una gran distancia entre estas expectativas de la sociedad y la realidad, y esto ocurre tanto en empresas privadas como en empresas públicas (Mont y Leire, 2009).

Se ha llevado a cabo un trabajo de investigación que pretende describir y evaluar el grado de implementación de políticas de compra socialmente responsables de las cadenas hoteleras en España con sus proveedores de lavandería industrial. De igual forma se pretende lograr una identificación de los principales motores que impulsan una efectiva implementación en la cadena de suministro de estas empresas clientes, así como de las barreras que la dificultan.

3. Metodología

Elección de Metodología

Para tratar de dar respuesta a los objetivos que se han planteado en esta investigación, se ha decidido optar por una metodología de tipo cualitativo, que se justifica por diversas razones. Por un lado, la mayor parte de la bibliografía consultada se apoya en metodologías de estudios de caso y cuantitativas, siendo la cualitativa la menos utilizada. Además, ésta es la metodología que mejor se adapta a la naturaleza del objeto de estudio.

Las grandes empresas de España, las empresas que forman el IBEX 35, son las que más han avanzado en el desarrollo de políticas de sostenibilidad, tanto a nivel interno como hacia sus proveedores en la cadena de suministro. Existen estudios desarrollados por observatorios y ONG's, que han tratado de evaluar el grado de implementación de estas políticas de sostenibilidad en su cadena de suministro a partir de la documentación que se encuentra disponible sobre estas empresas. Los casos que se han consultado (Roca y Ayuso, 2013) muestran las siguientes conclusiones fundamentales:

- 1) existe poca documentación;
- 2) ésta es poco clara y estructurada, por lo que resulta difícilmente comparable entre empresas;
- 3) para una adecuada interpretación de la citada información y conocer en detalle el grado de desarrollo de políticas de sostenibilidad, sería necesario contactar directamente con los responsables de las empresas objeto de estudio para indagar al respecto;
- 4) la información solo se da desde la perspectiva del cliente, y no de sus proveedores;

- 5) es difícil de contrastar que lo que se dice en estos documentos se corresponda con la realidad de lo que efectivamente se hace.

Es por ello que la revisión de la documentación no es suficiente.

Por otro lado, la metodología cualitativa es la que mejor permite obtener respuestas a las preguntas que se plantean para la consecución de los objetivos de esta investigación. En este estudio, se ha seguido un enfoque de tipo cualitativo, que ha consistido en un primer lugar en un análisis exploratorio de las evidencias documentales relacionadas con el tema de estudio. Esta primera etapa ha consistido, por tanto, en una revisión crítica de la literatura que ha derivado el marco teórico y conceptual que ha dado soporte al estudio de campo posterior. De igual forma, se ha utilizado la observación de las empresas del sector, lo que se ha reflejado en un diario de campo metodológico. Tras analizar la documentación tanto de empresas clientes como de proveedores en el sector de hostelería, se ha comprobado que se cumplen las cinco conclusiones indicadas anteriormente, pero además de una forma más manifiesta aún, pues en este sector la documentación que existe y que se hace pública es aún muchísimo más escasa, menos clara y menos estructurada que en grandes empresas españolas, como pueden ser las que componen el IBEX35.

En segundo lugar, este estudio de campo ha consistido en una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores, procediendo a continuación a su análisis categórico e interpretativo en profundidad. Esta es la técnica que mejor se adecúa para la consecución de nuestros objetivos. Para la obtención de la información que se precisa es necesario profundizar en lo que hace cada cliente, y ello no es posible de otro modo que con la entrevista individual, ya que se da una manifiesta imposibilidad de poder reunir a todos los interlocutores por cuestiones de agenda y por la dificultad de que acepten proporcionar la información en público. La entrevista en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores permite confirmar y consolidar la información de la que se parte, así como recabar la que falta para completar una visión fidedigna de lo que sucede en este sector. Las entrevistas en profundidad son apropiadas en situaciones de investigación como la que se está llevando a cabo, debido a que la documentación sobre las prácticas de las empresas es escasa, poco clara y difícilmente comparable, así como que la realidad empresarial aún no responde a patrones estándares o generalizados.

Diseño de la Entrevista en Profundidad

Siguiendo a Vallés (2002), el proceso de diseño de una entrevista cualitativa sigue una serie de etapas, que van desde la determinación de las cuestiones de investigación, los asuntos de conversación y otros aspectos de la sesión de entrevista, hasta la selección de los entrevistados y otros preparativos. A la hora de determinar el número y los perfiles de las personas a entrevistar, se ha tenido en cuenta el principio de saturación teórica, que dice que el llamado "punto de saturación teórica" se alcanza cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación (Glaser y Strauss, 1967). Guest et al. (2006) se apoyan en una nueva definición más general del término y denominan "saturación al punto en la recogida de nuevos datos y su análisis cuando nueva información no produce ningún cambio (o este es muy pequeño) a la información ya registrada. Se da cuando nuevas entrevistas (o, en su caso, nuevas observaciones o documentos) no añaden nada relevante a lo ya conocido" (Guest et al., 2006). En la medida en que la población objeto de estudio sea homogénea y conocedora del campo de estudio, y los objetivos de este estén bien definidos, Guest et al. (2006) justifican una muestra de seis entrevistas como suficiente para lograr la saturación de información.

Se ha determinado una muestra de seis empresas de tipo cliente (cadenas hoteleras) y seis empresas de tipo proveedor (lavanderías industriales). Los interlocutores han sido seleccionados cuidadosamente atendiendo a los siguientes criterios: responsabilidad jerárquica en la empresa, capacidad de toma de decisiones en las relaciones entre cliente y proveedor, experiencia en el puesto de trabajo y en el sector, experiencia y responsabilidad en el ámbito de la sostenibilidad. A la hora de

determinar los interlocutores a entrevistar Gorden (1975) propone que se deben considerar a las personas que reúnan los siguientes criterios o condiciones de selección: a) los que posean la información relevante; b) los que sean más accesibles física y socialmente (entre los informados); c) los que estén más dispuestos a informar (entre los informados y accesibles); d) los que sean más capaces de comunicar la información con precisión (entre los informados, accesibles y dispuestos).

Ha sido pertinente tener en cuenta otros aspectos en los preparativos de las entrevistas, como han sido la duración de las mismas, la selección de los entrevistadores, la fecha, el lugar y el registro de las entrevistas. De igual forma se han valorado ciertas consideraciones que garantizaran la calidad de la información que se ha obtenido en las entrevistas, así como otros aspectos adicionales. En esta investigación, ha sido el autor quien ha realizado las entrevistas y el estudio de campo. Con anterioridad, se ha preparado al respecto, documentándose y formándose adecuadamente. El entrevistador posee una experiencia de más de tres años en el sector objeto de estudio, experiencia que le ha permitido tener un conocimiento profundo del sector y de la relación entre clientes y proveedores. Igualmente cuenta con un estatus reconocido por los diversos grupos de interés en el sector, y que, por tanto, no es ajeno a las personas que han sido entrevistadas. Esto es así porque ha mantenido relaciones profesionales con algunas de las empresas objeto del estudio. Este punto aporta más peso en la justificación y en la selección de las empresas y personas a entrevistar.

El registro de las entrevistas se ha realizado mediante grabación digital, utilizando una segunda grabadora como respaldo. La grabación se va a completar con unas notas tomadas a bolígrafo durante la entrevista por parte del entrevistador. Conviene no solo registrar la voz de los sujetos, sino la observación de las diversas reacciones que se producen a lo largo de la entrevista (Vallés, 2002). Para ilustrar este punto, se reflejan las impresiones muy distintas que se obtuvieron con dos interlocutores con perfiles muy similares, y que son los directores de hoteles de empresas clientes pequeñas:

"El interlocutor me recibe en su despacho, al otro lado de su mesa de trabajo. Es muy cordial en el trato, con voz pausada y tranquila, muy educado. Escucha atentamente y piensa las respuestas, midiendo sus palabras. Mira a los ojos cuando habla, no rehúye la conversación. Reconoce que la sostenibilidad no es una de sus prioridades, pero admite que es un punto en el que podría avanzarse y mejorar en el seno de su empresa", (Entrevista a Cliente Pequeño, ref. E11, 02/06/2014).

"El interlocutor me recibe al otro lado de una mesa de reuniones, pero en un espacio abierto, que nos permite ver el acceso y tránsito de clientes y empleados. Hemos tomado medidas para que esto no afecte a la calidad de la grabación de la entrevista. Es algo brusco en el trato, muy directo, parece algo impulsivo. Trata de responder rápidamente, a veces sin pensar lo que dice. En ocasiones desvía la vista, se percibe que está atento al tránsito de trabajadores o clientes en el hotel. Utiliza lo que ve y lo que pasa a nuestro alrededor para ilustrar algunos de sus comentarios. No cree en la sostenibilidad y es muy directo y contundente al expresarlo: ni cree en ello, ni piensa implantar nada. Además, piensa que en el sector nadie lo hace, y quien lo diga solo lo hace por temas de imagen. Se siente molesto en cierta medida cuando se le interroga en más de una ocasión para solicitar aclaraciones", (Entrevista a Cliente Pequeño, ref. E12, 02/06/2014).

Criterios evaluativos de la calidad de las entrevistas. "Los investigadores juzgan la credibilidad del trabajo cualitativo por su transparencia, consistencia - coherencia y comunicabilidad". La calidad de la información conseguida en las entrevistas depende de la colaboración de los entrevistados, lo que conlleva "obligaciones éticas serias hacia ellos" (Rubin y Rubin, 1995; Kvale, 1996; Vallés, 2002). Es por ello que se han preparado los siguientes documentos: a) documento introducción que presenta el objeto de la investigación que se va a llevar a cabo, así como una presentación del entrevistador; b) documentos de consentimiento informado, confidencialidad y consecuencias, que garantizan que la información que va a ser tratada en la entrevista no va a ser difundida a terceras partes, que solo formará parte del estudio en cuestión y que figurará en este de forma que no aparezcan datos, nombres, ni cifras que permitan identificar al interlocutor entrevistado o a la empresa a la que pertenece.

Al tratarse de entrevistas en profundidad a una serie de profesionales expertos y con elevados niveles de responsabilidad en el sector de estudio, la elección de las personas entrevistadas no ha sido aleatoria. Se ha tratado de buscar empresas con sede en zona centro de España, de forma que se facilitase el acceso a los interlocutores. La experiencia previa en este sector por parte del entrevistador ha facilitado el poder acceder a algunas de las personas entrevistadas. Estos puntos son fundamentales para facilitar la introducción del tema de entrevista, y tratar de poder eliminar algunas barreras que pudieran dificultar la comunicación. Los casos que nos hemos encontrado han sido de diversa índole, teniendo que salvar ciertas dificultades encontradas: a) Algunos interlocutores han declinado el ofrecerse a participar en este estudio; b) en algunos casos las presentaciones no fueron necesarias, pues entre entrevistador y entrevistados había un conocimiento previo, gracias a una relación previa de tipo profesional; c) en otras ocasiones un intermediario con una posición de cierta relevancia en el sector ha ejercido como mediador para presentar al entrevistado y preparar el escenario; d) en otra ocasión se ha recurrido a alguna de las fórmulas anteriores, y desde ahí se nos ha dirigido a una tercera persona que finalmente ha resultado entrevistada.

Ha habido situaciones en las que se ha fracasado a la hora de establecer contacto con un interlocutor para realizar la entrevista por razones diversas: a) empresas que son reservadas y deciden no compartir información; b) otras que consideran que es suficiente con lo que ya tienen publicado en web y medios; y c) otras que declinan nuestra propuesta por cuestiones de disponibilidad y escaso interés.

Todas las actividades y los pasos que se han llevado a cabo a lo largo de este proceso de contacto con los entrevistados se han registrado detalladamente en el Diario Metodológico de Campo que se ha mantenido a lo largo de este trabajo de investigación. Exponemos unos ejemplos (Morales, 2016):

“He concertado la segunda entrevista el viernes 16 de Mayo con (...), Director de Operaciones de (...)”.

“Tengo algunas entrevistas concertadas, pendientes de confirmación para la semana que viene (...)”.
(Diario Metodológico, 13/05/2014).

“Continúo realizando entrevistas. Tengo problemas con las siguientes empresas (...). Busco nuevos interlocutores, aunque me van dando largas”. (Diario Metodológico, Julio, 2014).

La sugerencia de llevar un Diario Metodológico de Campo, desarrollado alrededor de las entrevistas cualitativas, incluye las conversaciones que surgen antes de la entrevista, en la introducción de la misma, aspectos relacionados con la observación de detalles durante la entrevista o con ocasión de otros encuentros informales. El propósito de este doble registro es su análisis comparado con lo registrado durante la sesión de entrevista. Aporta una aclaración de ciertos matices o circunstancias de cara a los análisis que se realizan posteriormente. Mostramos un extracto (Morales, 2016):

“Se advierte una implicación por parte de este interlocutor; es evidente que el hecho de ser gerente y al mismo tiempo propietario del negocio, le hace vivirlo con más pasión que otros interlocutores entrevistados”, (Diario metodológico, 08/05/2014).

“Al comienzo de la entrevista nuestro interlocutor parecía interesado en el tema y colaborativo, pero a medida que ha ido avanzando esta, comienza a sentirse más nervioso e incómodo. A pesar de que ha tratado de conducir la entrevista de forma que se sintiese más a gusto, percibo que es el tema el que lo incomoda, pues en su empresa no creen en temas de sostenibilidad”, (Diario metodológico, 02/06/2014).

“El director del hotel (...) se muestra muy tranquilo; habla pausadamente, tratando de medir sus palabras, no titubear, ni dudar; parece seguro de sí mismo”, (Diario metodológico, 02/06/2014).

La Transcripción

Una vez las entrevistas realizadas, se ha procedido a la transcripción completa y fidedigna del contenido grabado, el proceso de transformación de un documento oral en uno escrito. La fiabilidad en la transcripción suele referirse a aspectos relacionados con la baja calidad de la grabación y la audición. Para garantizar una buena calidad se ha trabajado con dos grabadoras digitales.

Las transcripciones son conversaciones descontextualizadas, abstracciones, al igual que los mapas topográficos son abstracciones del paisaje original del que derivan. Los mapas enfatizan algunos

aspectos del paisaje y omiten otros, dependiendo la selección del uso que se intenta hacer (Kvale, 1996, p. 165). Unas recomendaciones que se han tenido en cuenta para superar ciertas limitaciones de la transcripción son volver en diversas ocasiones a la grabación original para evaluar la adecuación de una interpretación. Con el fin de remediar la pérdida de calidad de información, ha sido de vital importancia el registro inmediato de impresiones, comentarios y observaciones después de la entrevista, la anotación de memorandos mientras se transcribe y llevar un diario de campo.

De acuerdo a Vallés (2002), se han llevado a cabo algunos retoques o modificaciones que hagan más legible el relato oral del entrevistado. Kvale (1996) considera que la cantidad y la forma de la transcripción depende del propósito de la investigación, así como de las limitaciones de tiempo y económicas en lo que se refiere al presupuesto disponible para ello. En el caso de este estudio, todas las transcripciones han sido realizadas por el investigador, pues estaba cualificado para ello, y el hecho de hacerlo él mismo garantizaba una mejor calidad (al ser experto y conocedor del tema). Se han seguido las instrucciones escritas para los transcriptores y protocolos de transcripción de Casamiglia y Tuson (1999). Se ha procedido a la transcripción de forma manual, utilizando Microsoft Word.

Análisis e Interpretación

Corbin y Strauss (2008) definen categorías como los conceptos de un nivel más elevado bajo los cuales los analistas agrupan otros conceptos de nivel inferior de acuerdo a algunas propiedades comunes. En este estudio de investigación, las categorías surgen de los objetivos que se han planteado, del marco teórico, del guion de las entrevistas, y finalmente, de la lectura detenida de las mismas. Las categorías que se han considerado se reflejan en la Figura 1 siguiente:

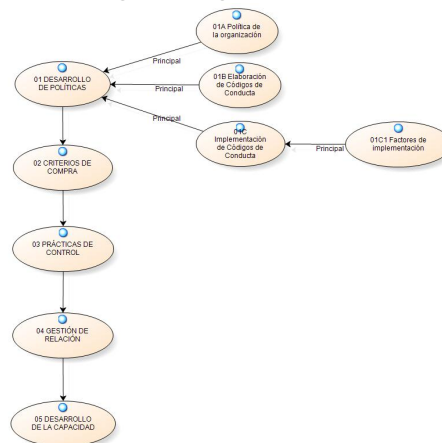
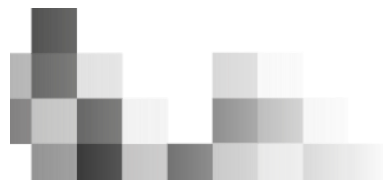


Fig. 1. Categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia

La codificación ha consistido en la extracción de los conceptos a partir de los datos originales y su desarrollo en los diferentes términos de sus propiedades y dimensiones (Corbin y Strauss, 2008), y se ha llevado a cabo con el apoyo de NVIVO, un software para el análisis cualitativo. Una vez codificados todos los recursos y las entrevistas, comienza la fase de análisis encaminada a la interpretación. Para ello se aborda una aproximación al análisis del discurso y el análisis de contenido. En el análisis del discurso, se inspeccionan las palabras y el discurso propiamente dicho que han utilizado los informantes entrevistados. Desde NVIVO se han obtenido esquemas de nube, como el que se presenta en la Figura 2, que permiten una visualización rápida de las palabras y conceptos más utilizados por los entrevistados, según su tipología.

Por ejemplo, a la hora de estudiar la frecuencia de uso de palabras relacionadas con la sostenibilidad y sus tres aspectos, dentro del grupo de empresas clientes, las grandes empresas tienen una mayor frecuencia de utilización que el resto. En cambio, en las empresas proveedoras la frecuencia es muy similar entre las empresas de ámbito nacional y local. Esto denota por un lado una mayor



concienciación (o al menos familiaridad en cuanto al uso de este vocabulario) en las grandes empresas clientes con respecto a las medianas y pequeñas. Por otro lado, una concienciación muy similar entre todas las empresas proveedoras. Comparando empresas clientes con proveedores, las primeras suelen hacer más uso del término sostenibilidad, mientras que las segundas prefieren hacer uso de los aspectos más concretos como son el medioambiental o el social.



Fig. 2. Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Clientes. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de contenido, se profundiza en las categorías analíticas o conceptos que han guiado la primera parte del análisis, mediante la extracción de nodos. Se persigue estudiar las distintas relaciones entre cada una de las categorías con cada uno de los recursos (entrevistas). La Figura 3 muestra dos ejemplos de gráficos que nos permiten estudiar la codificación por elemento, es decir, la relación de una categoría analítica utilizada en el trabajo y su distribución entre las entrevistas realizadas. Como se puede observar no se distribuye por igual en todas las entrevistas, dado que hay conceptos o categorías que tomaron más protagonismo con unos entrevistados que con otros.

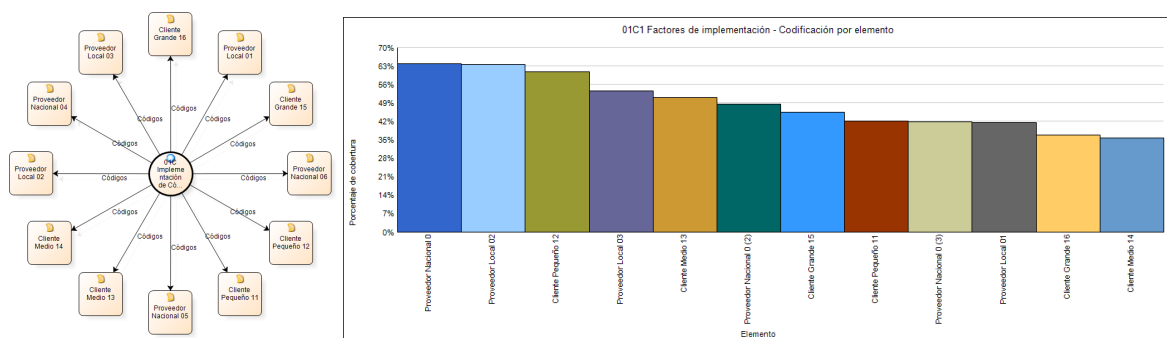


Fig. 3. Relación de categorías con cada uno de los recursos (entrevistas). Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

Se ha obtenido una gran cantidad de resultados relacionados con el estudio de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro. A nivel del objeto del estudio, se han evaluado y descrito con detenimiento el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables de las principales cadenas hoteleras en España con sus proveedores de lavandería industrial aplicando el modelo de Leire y Mont (2010), que es el modelo más completo para poder explicarlo. Morales (2016) comprueba que en las empresas clientes grandes la concienciación en sostenibilidad y el compromiso de la alta dirección de la empresa parecen ser elevados, por lo que se han llevado a cabo políticas internas en este sentido. De igual modo se han llevado iniciativas de implementación de compra responsable hacia los proveedores. Actualmente se podría decir que se encuentran en una fase cercana a la de madurez según el modelo de Leire y Mont (2010), es decir, con iniciativas en todas las

etapas, aunque no eficazmente implementadas al cien por cien. En las empresas clientes de tamaño medio, con departamentos de Compras centralizados tienen una cierta concienciación, aunque esta no es muy avanzada. Han comenzado iniciativas en alguna (s) etapa (s) del modelo, pero están aún lejos de llevarlas a todas las etapas que este propone. El resto de empresas clientes de tamaño medio y las de tamaño pequeño carecen de la concienciación y del compromiso de su Dirección en temas de sostenibilidad. Es por ello que no han iniciado el proceso de implementación de estas iniciativas ni internamente en la propia empresa, ni hacia sus proveedores.

Se han identificado los principales factores que pueden influir, como facilitadores o como inhibidores, para una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable en este sector. Los factores más relevantes son los siguientes (Morales, 2016): a) la demanda del mercado, por parte de los consumidores, que expresamente soliciten a sus clientes un cumplimiento con criterios de sostenibilidad; b) exigencias por parte de la normativa, gobiernos y administraciones públicas; c) la situación de mercado en cuanto a demanda, precios y márgenes; d) la concienciación y el compromiso por parte de la Dirección de las empresas clientes; e) el conflicto entre empresas clientes y proveedores sobre exigencias para cumplir con criterios de sostenibilidad y con criterios operativos en lo relativo a calidad de producto, servicio, plazos de entrega.

5. Conclusiones

Se han obtenido conclusiones de tipo metodológico. El análisis de la información recogida permite poder afirmar que las únicas metodologías para acceder a ella, en el nivel de profundidad que se requería en este trabajo, eran las de revisión de la literatura y la entrevista en profundidad. Otras metodologías no habrían resultado adecuadas pues no habrían llegado al mismo nivel de profundidad para obtener la información directa, ni los matices que se derivan de ella (Morales, 2016). Tampoco hubiesen permitido el contrastar diversas posiciones. Al tratarse la sostenibilidad de un tema sensible, metodologías de tipo cuantitativo como los cuestionarios habrían recibido respuestas políticamente correctas y superficiales.

En relación a la determinación del número de empresas a entrevistar, se ha constatado que una muestra de seis empresas clientes y seis proveedores resulta suficiente. El análisis de las entrevistas lo ha confirmado, en la medida que se alcanza el punto de saturación de información (Morales, 2016). Esto se ha comprobado en prácticamente todas las respuestas que se han obtenido a lo largo de las entrevistas. Este punto se ha visto favorecido por los siguientes factores: unos objetivos de estudio bien definidos, la elección de una población homogénea y a que los individuos entrevistados poseen un alto nivel de competencia en el terreno en cuestión (Guest et al., 2006).

Respecto al objeto de este estudio, se puede concluir de una manera firme que el modelo de Leire y Mont (2010) permite explicar y evaluar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector. Ahora bien, en función de los diferentes tipos de empresas clientes, se han encontrado diferentes resultados, como los expuestos anteriormente.

Referencias

- Bowen, F.E.; Cousins, P.D.; Lamming, R.C. & Faruk, A.C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, vol.110, no.2, pp.174–189.
- Caro, F.J. & Díez, E.P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 11, Nº 2, pp. 45-58.

- Casamiglia, H. & Tuson, A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*, Barcelona, Ariel.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denman, C. & Haro, J.C. (2000). *Por los Rincones. Antología de Métodos Cualitativos en la Investigación Social*. México, El Colegio de Sonora.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society, Stoney Creek.
- Glaser, B. & Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Gorden, R. (1975). *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Greenwood D., González J.L. (1989). *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Ed. Txertoa. Donostia.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*. 18 (1) pp. 59-82.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Kvale S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Londres: Sage.
- Leire, C. & Mont, O. (2010). The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, pp. 27-39.
- Miles, M.B. & Huberman A.M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mont, O. & Leire, C. (2009). Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: Drivers and Barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), pp. 388-407.
- Morales, M. (2016). *Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro de empresas hoteleras en España*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Murray, J.J. (2003). When you Get What you Bargained for—but don't. *Purchasing*, 132 (4).
- Roca, M. & Ayuso, S. (2013). *La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España*. Documento de trabajo nº 15. Julio 2013. Cátedra de RSC de Mango.
- Rubin, H.J. & Rubin, L. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Londres: Sage.
- Stake R.E. (1994). Case Studies, en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Vallés, M. (2002). *Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos*. Madrid. CIS.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future, World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research- Design and methods*. Beverly HiUs, CA: S