

MARÍA JOSÉ ÁLVAREZ GIL *
JERÓNIMO DE BURGOS JIMÉNEZ **
JOSÉ JOAQUÍN CÉSPEDES
LORENTE **

Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles¹

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La estrategia ambiental de la empresa. Tipologías. 3. Factores organizativos y estrategia ambiental de los establecimientos hoteleros. 4. Importancia de la protección ambiental para los principales grupos de interés. 5. Análisis empírico. 6. Resultados. 7. Conclusiones. Bibliografía. Anexo.

RESUMEN: En el presente trabajo se realiza un estudio de las estrategias ambientales que adoptan los establecimientos hoteleros españoles y se discute si existen diferencias significativas en algunas características organizativas en función de la estrategia ambiental adoptada. Para ello, y en armonía con las principales tipologías de estrategias ambientales detectadas en la literatura, se clasifican los establecimientos hoteleros españoles en cuatro grupos: Proactivos, Defensivos, Acomodativos y Reactivos. Asimismo, se comprueba que estas diferentes estrategias ambientales se explican por distintas características de la organización, tales como la intensidad de la presión social que ejercen los grupos de interés sobre el establecimiento y la posesión de determinadas capacidades organizativas como tamaño, tipo de turismo y aplicación de las capacidades desarrolladas en la aplicación de las técnicas de la

* Universidad Carlos III de Madrid.

** Universidad de Almería.

Nota de agradecimiento:

Los autores desean hacer constar sus agradecimientos a los revisores, cuyas constructivas sugerencias han contribuido notablemente a mejorar el trabajo en su versión actual y sin las cuales el artículo carecía de la homogeneidad y rigor que ahora presenta. Los errores o carencias que aún pueda presentar son, por supuesto, responsabilidad de los autores.

¹ Este trabajo está parcialmente financiado por las ayudas de la DGES de referencia PB97-1358, PB97-0089 y PR95-583.

Dirección de Operaciones. Esta evidencia es importante a efectos del diseño de los contenidos de las futuras políticas hoteleras, tanto públicas como privadas, así como en lo que se refiere a las vías de presión a seleccionar para la implantación de dichas políticas, y la identificación de aquellos destinos de las inversiones públicas y privadas con mayor probabilidad de reforzar la capacitación del sector a medio y largo plazo y engrosar su competitividad desde el punto de vista medioambiental.

Palabras clave: estrategias medioambientales, hoteles verdes, contexto organizativo, análisis cluster, España.

ABSTRACT: The present article is a study of the environmental strategies adopted by Spanish hotel establishments, and it discusses whether significant differences exist in certain organizational characteristics on the basis of the environmental strategy adopted. To achieve this aim, and in line with the main typologies of environmental strategies detected in the literature, Spanish hotel establishments are classified into four groups: Proactive, Defensive, Accommodative and Reactive. Results from the empirical analysis show that these different environmental strategies can be explained by diverse organizational features, such as size, type of tourism, together with the degree of application of Production and Operations Management tools and techniques. The obtained evidence could contribute notably to a better design of regulatory schemes, both private and public initiatives, helping to isolate strengths and weaknesses of the Spanish Hotels regarding their environmental suitability. These findings also provide us with relevant hints about the better channels to be used in order to accelerate the adoption of more developed environmental strategies.

Key words: Environmental strategies, green hotels, organizational context, cluster analysis, Spain.

1. Introducción

En la actualidad, la progresiva degradación del medio ambiente, materializada en una serie de problemas ambientales (calentamiento del planeta, desaparición de la capa de ozono, deforestación, lluvia ácida) constituye uno de los temas que más preocupan a nuestra sociedad. Esta degradación del medio ambiente y la preocupación social por la misma se extiende al ámbito de la empresa. Así, la generalización de esta preocupación puede provocar que se altere el entorno competitivo de los negocios, de manera que aparezcan asociados a estos aspectos ambientales nuevas oportunidades y amenazas tales como nuevos imperativos legales o la posibilidad de reducir costes, diferenciar el producto, mejorar la imagen de la empresa o incrementar la motivación de los empleados.

En la medida en que cada actividad industrial conlleva unas actividades o procesos y genera unos productos y residuos, los cuales tienen un efecto diferente sobre el medio ambiente (emisiones atmosféricas, residuos, vertidos, o deforestación), es de esperar que las respuestas de la empresa a las oportunidades y amenazas ambientales sean distintas. Por tanto, la existencia de diferentes comportamientos ambientales en los distintos sectores industriales puede hacer conveniente centrar el análisis de la estrategia ambiental de la empresa en una rama o sector económico específico, de manera que sea posible controlar tales diferencias entre las organizaciones pertenecientes a industrias distintas (HANDFIELD *et al.*, 1997).

Debe tenerse en cuenta, además, que no todos los sectores de actividad han sido objeto del mismo interés por parte de los investigadores o los grupos de interés. Concretamente, la problemática ambiental ha sido fundamentalmente estudiada en relación a las empresas manufactureras sometidas a una exigente legislación ambiental. Estas empresas son las que tradicionalmente se han asociado con un impacto medioambiental más pernicioso, mientras que las empresas de servicios, califica-

das por HUTCHINSON (1996) como las destructoras silenciosas del medio ambiente, han sido objeto de una menor atención, amparadas quizá en un menor impacto directo sobre el medio ambiente. Esto no quiere decir que el sector servicios no tenga impactos negativos sobre el ambiente en el que desarrolla su actividad, sino que su análisis y regulación no han sido prioritarios en comparación con las urgencias de regulación planteadas por las actividades manufactureras de mayor riesgo.

Sin embargo, cuando la contribución del sector servicios al PIB de los distintos países está creciendo tan significativamente y cuando genera un cada vez mayor número de puestos de trabajo, su obligación de rendir cuentas a la sociedad por la apropiación de los recursos naturales que consume en el desarrollo de su actividad se hace cada vez mayor y, en consecuencia, la necesidad de realizar estudios sobre su impacto medioambiental se perfila con intensidad creciente.

En el caso español, el análisis de la gestión ambiental del sector turístico merece una especial significación, tanto por la importancia económica del sector, como por la relación entre esta actividad y la calidad del medio ambiente, a lo que ha de añadirse la creciente conciencia ambiental de los ciudadanos. Es preciso recordar aquí que la industria del turismo incluye una compleja y extensa red de negocios interconectados que descansa sobre dos pilares fundamentales: alojamiento y transporte de viajeros (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993). En este estudio nos vamos a centrar en el alojamiento debido a su papel de pivote en la oferta turística y a su ligazón al territorio y, en particular, en los establecimientos hoteleros de categoría superior ².

La actividad hotelera está compuesta por una serie de pequeñas operaciones que, por sí mismas, consumen cantidades relativamente reducidas de recursos como agua, aire y combustibles. Cada una de estas actividades libera un volumen de sustancias contaminantes también reducido en términos relativos, compuesto de aguas residuales, partículas aéreas, residuos sólidos, etc. Sin embargo, el efecto de estos «pequeños» impactos medioambientales de forma conjunta puede considerarse como significativo (KIRK, 1995). En este sentido, WIGHT (1994) ha indicado que la industria hotelera es una gran generadora de residuos sólidos, una particularmente ineficiente consumidora de agua, combustibles fósiles y papel, y suele emplear en sus procesos materias auxiliares poco respetuosas con el medio ambiente, como es el caso de los envases de plástico desechables, los envases y contenedores no reciclables o los agentes limpiadores. Las actividades realizadas por los hoteles para amortiguar su impacto medioambiental han recibido acepciones diversas ³, si bien todas ellas coinciden en alguna de las iniciativas incluidas dentro del amplio paraguas denominado «las 3 R», es decir, Reducción de consumos e impactos, Reutilización de los subproductos aprovechables y Reciclado de los materiales.

Siguiendo la tipología más institucionalizada ⁴, hemos clasificado el contenido de la estrategia ambiental de los hoteles de acuerdo con el medio sobre el que inten-

² Se han seleccionado los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas debido a la relativa homogeneidad que presentan éstos entre sí (véase en este sentido ACHE, 1997). La elección de estas categorías de establecimientos hoteleros sigue las pautas marcadas por estudios previos como los de FRIDOLIN MBARGA (1995) o HORWATH CONSULTING ESPAÑA (1996).

³ Pueden consultarse, a título orientativo, los trabajos de NATOUR (1991), SCHNEIDER-WEXLER (1991), SHANKLIN (1993) o IWANOWSKI y RUSHMORE (1994) o DE ANDRÉS y MAY (1995), entre otros.

⁴ Defendida, entre otros, por HART (1993), DAGMAR (1994), KIRK (1995), MIECZKOWSKI (1995) o SHEN (1995).

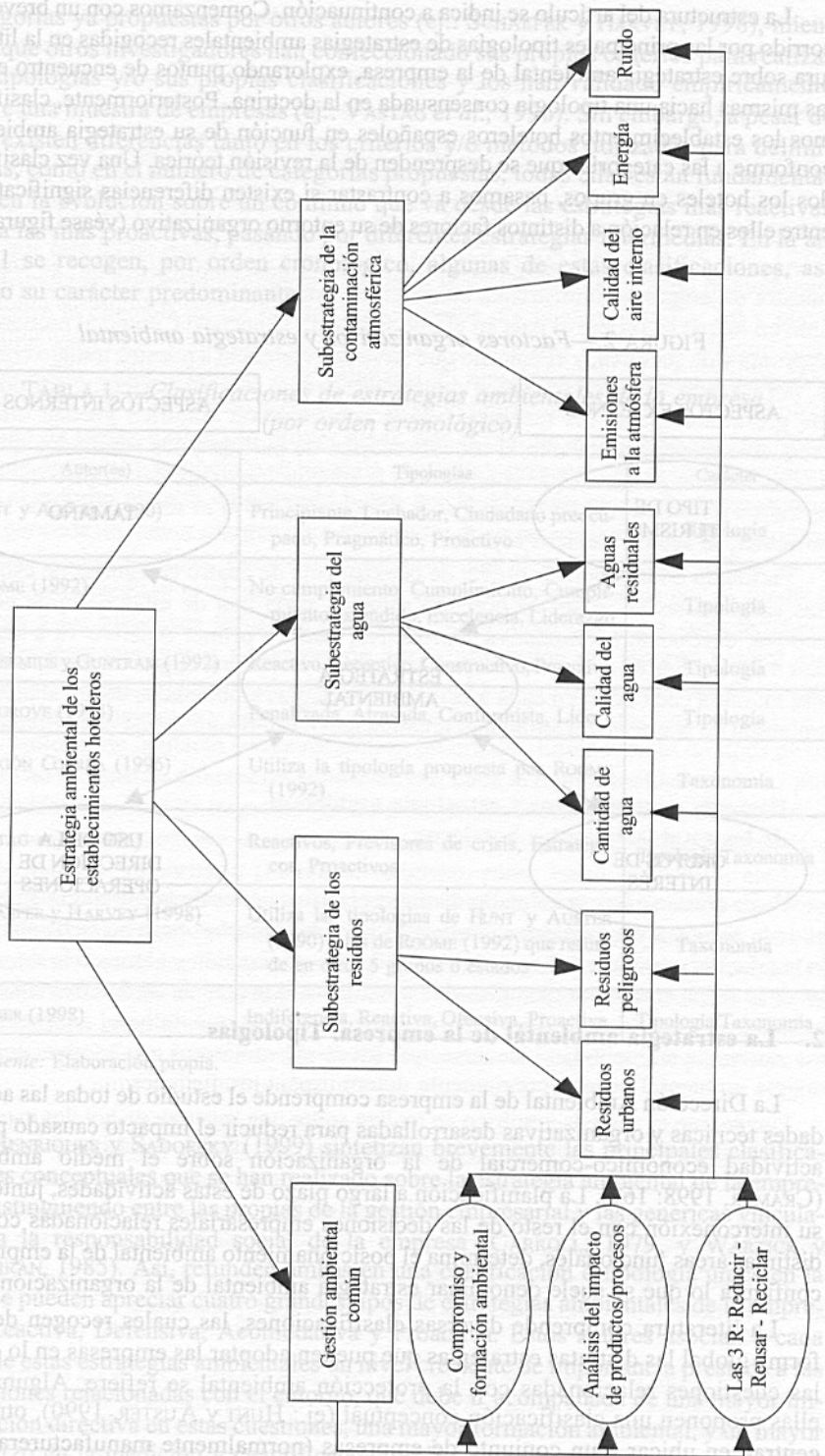
tan reducir su impacto ambiental. Esto implica distinguir entre la subestrategia de residuos (tierra), la subestrategia para el agua (agua) y la subestrategia para la contaminación atmosférica (aire). No obstante, puesto que los medios están interrelacionados y no sólo por cuestiones naturales, sino también por los lazos surgidos de las decisiones organizativas y la propia discrecionalidad del equipo directivo, hemos incluido un apartado global, al que hemos denominado gestión ambiental común, que engloba cuestiones con incidencia sobre todos los medios. La figura 1 (DE BURGOS, 2000, 203) sintetiza los aspectos más destacados de esta clasificación.

Los objetivos del presente trabajo vienen referidos, en primer lugar, a la caracterización de las estrategias ambientales que pueden adoptar las empresas hoteleras españolas. La relevancia del mismo obedece a que la actuación o posicionamiento de la empresa en torno a las cuestiones ambientales no puede verse como la adopción de unas medidas aisladas, sino que éstas deben tener una coherencia y relacionarse con otras decisiones empresariales, dando lugar a una estrategia ambiental. La caracterización y el conocimiento de esta estrategia ambiental debe considerarse un primer paso para relacionar la protección ambiental con otros aspectos de la gestión empresarial, como la mejora de la eficiencia, la reducción de riesgos o el acceso a clientes o mercados ecológicos (SHRIVASTAVA, 1995).

En segundo lugar, nuestro estudio está orientado al contraste de un conjunto de hipótesis relativas a las diferencias entre los grupos de empresas que siguen cada tipo de estrategias ambientales. Estas diferencias están referidas al tamaño, al tipo de turismo, a la percepción de la importancia que los principales grupos de interés (*stakeholders*) atribuyen a la protección ambiental, y a la utilización de técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones. Estas variables pueden influir, o estar influidas, por la estrategia ambiental que adopte la organización. De este modo, la estrategia ambiental de los hoteles se relacionaría con una serie de aspectos externos e internos a la empresa, como aparece recogido en la figura 2. En este sentido es fundamental conocer qué factores pueden influir sobre la estrategia ambiental de la empresa, de modo que la Dirección de la empresa, la Administración Pública, e incluso otros grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, accionistas, etc.) puedan tener en cuenta la posibilidad y/o consecuencias de influir sobre los mismos. Este interés investigador se apoya en líneas de trabajo recientes, como las lanzadas por SHARMA (2000) y BANSAL y ROTH (2000).

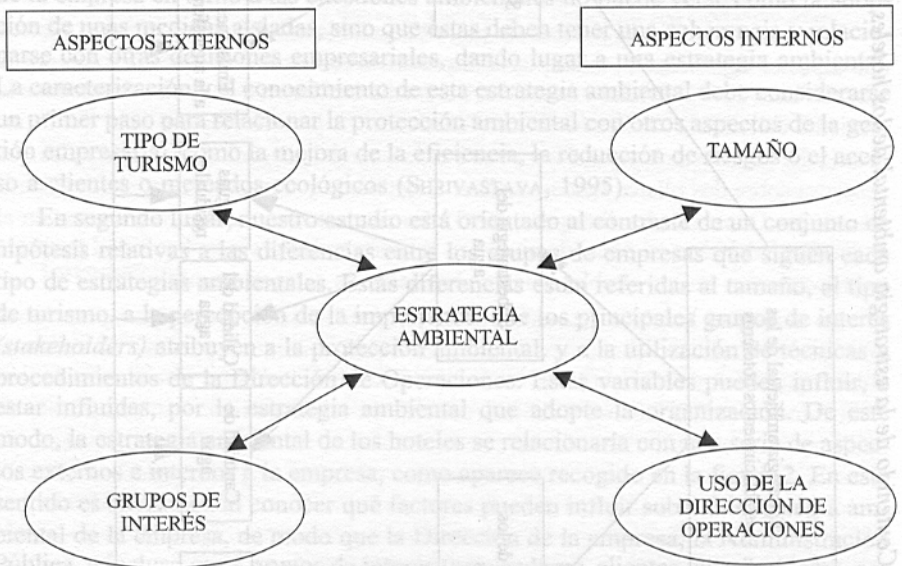
Para alcanzar estos objetivos, es adecuado encontrar patrones dominantes en las estrategias medioambientales de los hoteles españoles. Esto permite profundizar en la comprensión de las relaciones existentes entre estas estrategias y algunas variables organizativas específicas de cada hotel o grupo de éstos. No obstante, estas relaciones no pueden modelizarse fácilmente mediante enfoques convencionales dado su carácter multivariante. Por ello, el enfoque teórico de referencia más adecuado parece ser el del análisis de las configuraciones organizativas; su estudio permitiría a los investigadores adquirir un conocimiento más profundo de las complejas interrelaciones que subyacen en la estrategia ambiental, en general, y en la estrategia ambiental de los hoteles en este caso particular. Para el estudio de distintas tipologías, en nuestro caso de estrategias ambientales, el análisis cluster es el método más utilizado (KETCHEN y SHOCK, 1996). En este sentido, otros autores como HENRIQUES y SADORSKY (1999) o KLASSEN y WHYBARK (1999) se han apoyado en esta metodología para la caracterización de las estrategias ambientales en la empresa.

FIGURA 1.—Contenido de la estrategia ambiental de los hoteles



La estructura del artículo se indica a continuación. Comenzamos con un breve recorrido por las principales tipologías de estrategias ambientales recogidas en la literatura sobre estrategia ambiental de la empresa, explorando puntos de encuentro entre las mismas hacia una tipología consensuada en la doctrina. Posteriormente, clasificamos los establecimientos hoteleros españoles en función de su estrategia ambiental conforme a las categorías que se desprenden de la revisión teórica. Una vez clasificados los hoteles en grupos, pasamos a contrastar si existen diferencias significativas entre ellos en relación a distintos factores de su entorno organizativo (véase figura 2).

FIGURA 2.—Factores organizativos y estrategia ambiental



2. La estrategia ambiental de la empresa. Tipologías

La Dirección Ambiental de la empresa comprende el estudio de todas las actividades técnicas y organizativas desarrolladas para reducir el impacto causado por la actividad económico-comercial de la organización sobre el medio ambiente (CRAMER, 1998: 162). La planificación a largo plazo de estas actividades, junto con su interconexión con el resto de las decisiones empresariales relacionadas con las distintas áreas funcionales, determina el posicionamiento ambiental de la empresa y configura lo que se suele denominar estrategia ambiental de la organización.

La literatura comprende diversas clasificaciones, las cuales recogen de una forma global las distintas estrategias que pueden adoptar las empresas en lo que a las cuestiones relacionadas con la protección ambiental se refiere. Algunas de ellas proponen una clasificación conceptual (ej.: HUNT y AUSTER, 1990), otras se centran en ubicar a un conjunto de empresas (normalmente manufactureras) en

categorías ya propuestas por otros autores (ej.: SCHAEFER y HARVEY, 1998), mientras que otros investigadores han confeccionado sus propios criterios para realizar las tipologías y/o sus propias clasificaciones y los han validado empíricamente sobre una muestra de empresas (ej.: VASTAG *et al.*, 1996). Sin embargo, a pesar de que existen diferencias tanto en los criterios y/o métodos utilizados para delimitarlas, como en el número de categorías propuestas, todas ellas están fundamentadas en la evolución sobre un continuo que va desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas, pasando por diferentes estrategias intermedias. En la tabla 1 se recogen, por orden cronológico, algunas de estas clasificaciones, así como su carácter predominante.

TABLA 1.—*Clasificaciones de estrategias ambientales de la empresa (por orden cronológico)*

Autor(es)	Tipologías	Carácter
HUNT y AUSTER (1990)	Principiante, Luchador, Ciudadano preocupado, Pragmático, Proactivo	Tipología
ROOME (1992)	No cumplimiento, Cumplimiento, Cumplimiento extendido, Excelencia, Liderazgo	Tipología
WINSEMIUS y GUNTRAM (1992)	Reactivo, Receptivo, Constructivo, Proactivo	Tipología
SADGROVE (1993)	Penalizada, Atrasada, Conformista, Líder	Tipología
ARAGÓN CORREA (1996)	Utiliza la tipología propuesta por ROOME (1992)	Taxonomía
VASTAG <i>et al.</i> (1996)	Reactivos, Previsores de crisis, Estratégicos, Proactivos	Tipología/Taxonomía
SCHAEFER y HARVEY (1998)	Utiliza las tipologías de HUNT y AUSTER (1990) y las de ROOME (1992) que refunde en otros 5 grupos o estados	Taxonomía
STEGER (1998)	Indiferencia, Reactiva, Ofensiva, Proactiva	Tipología/Taxonomía

Fuente: Elaboración propia.

HENRIQUES y SADORSKY (1999) sintetizan brevemente las principales clasificaciones conceptuales que se han realizado sobre la estrategia ambiental de la empresa, distinguiendo entre las propias de la gestión empresarial y las genéricas vinculadas a la responsabilidad social de la empresa (CARROLL, 1979, y WARTICK y COCHRAN, 1985). Así, refunden ambas en una clasificación o tipología única en la que se pueden apreciar cuatro grandes tipos de estrategias ambientales de la empresa: Reactiva, Defensiva, Acomodativa y Proactiva. Estos autores asocian a cada una de estas estrategias ambientales un nivel creciente de importancia prestada a las cuestiones relacionadas con el entorno, que debe ir acompañada de una mayor implicación directiva en estas cuestiones, una mayor formación ambiental, y un mayor esfuerzo en la medición y cuantificación de los aspectos de contenido ambiental.

En este sentido, la estrategia reactiva se asocia con las empresas que le conceden menos importancia a estos temas, mientras que la proactiva lo haría con las que le prestan una mayor atención. Esta propuesta de clasificación fue validada posteriormente a partir de una muestra de 400 grandes empresas canadienses.

Una versión adaptada de la mencionada propuesta de HENRIQUES y SADORSKY (1999) es la que se ha adoptado como marco de referencia en este trabajo, en el que se van a controlar, además de la presión de los grupos de interés, cuestión central del citado artículo, otros factores que pueden influir sobre la estrategia ambiental de la empresa y que son los reflejados en la figura 2. Las diferencias entre la amplia muestra de empresas industriales considerada por HENRIQUES y SADORSKY (1999), tanto en lo que se refiere al país en el que se realiza la encuesta, como al número de empresas y de sectores, y el entorno que sirve de referencia a nuestro trabajo conduce, por un lado, a que no se utilice su propuesta en un sentido estricto y, por otro, a que presumiblemente los resultados de la contrastación empírica puedan diferir. Estas divergencias en cuanto al modelo teórico de partida y los resultados que se puedan obtener podrían estar apuntando a la adecuación, o no, del empleo del citado marco de referencia de HENRIQUES y SADORSKY (1999) al sector servicios y, en particular, al sector hotelero español.

Partiendo de la hipótesis previa de la existencia de cuatro categorías de estrategias ambientales en el sector hotelero español, cada una de ellas definida como reactiva, defensiva, acomodativa y proactiva, nuestro primer objetivo va a ser incluir a los hoteles en cada una de estas categorías. Los criterios que se deben utilizar para incluir a cada hotel en cada una de las estrategias ambientales deben abarcar el contenido de la estrategia ambiental hotelera que ha sido sintetizada en la figura 1.

3. Factores organizativos y estrategia ambiental de los establecimientos hoteleros

Hasta ahora se han presentado distintas clasificaciones de la estrategia ambiental de la empresa y los criterios empleados para delimitarlas, pero no se ha analizado la relación entre la estrategia ambiental de la organización y algunas características de la firma como, por ejemplo, si la posesión o la presencia de determinadas características incrementa o disminuye la probabilidad de que un hotel adopte una u otra estrategia ambiental, o viceversa, que los establecimientos que adoptan una estrategia ambiental posean previamente determinadas propiedades.

Puesto que el análisis empírico se realiza sobre una muestra de hoteles españoles, en la discusión de dichos factores organizativos se atiende fundamentalmente a este sector. A continuación se van a exponer algunos de ellos ⁵, los cuales son:

- específicos para los establecimientos hoteleros, como el tipo de turismo predominante entre su clientela;
- comunes para empresas de otras actividades, como el tamaño, o la utilización de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones;

⁵ Resulta materialmente imposible analizar todos los factores que pueden afectar a la estrategia ambiental de la empresa, y en este trabajo nos hemos limitado a considerar algunos de los más relevantes. La consideración de más o menos relevante se apoya en los criterios aceptados como tales en la literatura específica.

- una combinación de comunes y específicos, como la presión percibida de los principales grupos de interés, donde hay grupos de interés específicos (agencias de viaje, touroperadores o la asociación o cadena a la que pertenecen) y otros genéricos (proveedores, clientes, etc.).

Tipo de turismo: El tipo de turismo predominante entre la clientela de un establecimiento hotelero constituye un aspecto estratégico, vinculado básicamente a la localización del hotel y que influye de forma determinante en la gestión y actividades que éste ha de realizar (ICHE, 1998; GARCÍA-FALCÓN y MEDINA-MUÑOZ, 1999). En España se pueden distinguir tres grandes modalidades de turismo predominantes entre la clientela de los hoteles considerados por nuestro estudio: sol y playa, cultural, negocios, y una categoría marginal de otros que incluye al turismo rural, de montaña, esquí, religioso, o de balneario. El tipo de turismo predominante entre la clientela del hotel puede afectar a la gestión ambiental que adopte el establecimiento de varias formas: en primer lugar, por el tipo de actividades que realiza el cliente durante su estancia y su nivel de contacto y presencia en el establecimiento con el entorno natural; en segundo lugar, por la duración media de su hospedaje, que concede un mayor margen para emprender distintas iniciativas medioambientales en función de dicha duración; finalmente, por el motivo seleccionado por el cliente para elegir el establecimiento y, en especial, la importancia que el cliente le otorga a los atractivos turísticos naturales. De acuerdo con estas características, cabe esperar una mayor preocupación por la protección del entorno natural más próximo en los establecimientos hoteleros de sol y playa que en el resto de categorías (cultural, negocios y otros), en la medida en que los clientes están en mayor y más prolongado contacto con la naturaleza no urbana. Entre el resto de tipos de turismo no se esperan diferencias significativas, dada la homogeneidad entre las modalidades cultural y de negocios (se trata en ambos casos de hoteles de ciudad siguiendo la distinción que propone ICHE, 1998), y la heterogeneidad intrínseca al grupo residual minoritario (montaña, religioso, rural, esquí, balneario, etc.). En otras palabras, lo que se está asumiendo es que todos los turistas prestan una atención similar al impacto medioambiental de los hoteles en los que se alojan; no obstante, en el caso de los turistas de sol y playa, también están preocupados por los resultados inmediatos de este impacto sobre el entorno natural más próximo al hotel. Esta singular sensibilidad debería ser tenida en cuenta por los directores de los hoteles de sol y playa, lo cual da pie al planteamiento de la siguiente hipótesis de trabajo:

H-1: *Los establecimientos hoteleros especializados en turismo de «sol y playa» tienden a diseñar y poner en marcha estrategias de protección ambiental más desarrolladas.*

Tamaño: El tamaño de la empresa es una característica organizativa que resulta de difícil modificación en el caso de los establecimientos hoteleros. Esta variable puede influir en la estrategia ambiental que adopte la empresa desde dos perspectivas distintas: por un lado, las empresas de mayor tamaño están sujetas a una mayor visibilidad de su impacto sobre el medio ambiente que las pequeñas, siendo objeto de una mayor presión social por parte de la legislación, asociaciones de vecinos, etcétera (HENRIQUES y SADORSKY, 1996); por otro lado, las empresas de mayor tamaño suelen disponer de superiores disponibilidades de recursos para destinar a la investigación y

desarrollo de soluciones innovadoras encaminadas a la protección del medio ambiente (SHARMA y VREDENBURG, 1998; ARAGÓN CORREA, 1998), lo que parece sugerir que el tamaño influye en la estrategia ambiental a desarrollar. La mayoría de los trabajos empíricos sólo consideran, de hecho, empresas de gran tamaño entre la población de organizaciones en las que contrastar sus hipótesis (véanse, por ejemplo, KLASÉN y McLAUGHLIN, 1996; RUSSO y FOUTS, 1997; HENRIQUES y SADORSKY, 1999), presuponiendo que son las más implicadas en la gestión ambiental.

Por tanto, este razonamiento nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H-2: *Los establecimientos hoteleros que exhiben una estrategia de protección ambiental más desarrollada tienden a presentar un tamaño superior a aquellos otros en los que estas estrategias están menos desarrolladas.*

Dirección de Operaciones: La utilización por parte del hotel de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones constituye una capacidad estratégica que puede ayudar a gestionar el establecimiento de una manera eficaz y eficiente. GUPTA y SHARMA (1996) destacan que la Dirección de Operaciones que es respetuosa con el medio ambiente es responsable de la consecución del producto deseado en términos de calidad y cantidad, y para ello debe realizar un control de las prácticas de trabajo, del consumo de recursos y emisiones generadas, así como del flujo de productos y sustancias peligrosas surgidas antes, durante y después del proceso de transformación (en las cuales se deben tener en cuenta las consideraciones sobre costes y tiempo). En este sentido, la persecución de la eficiencia —uno de los objetivos o prioridades competitivas de Operaciones— implica la realización de la actividad productiva a través del consumo de la cantidad mínima necesaria de recursos, lo cual contribuye a la protección ambiental en lo que se conoce como ecoeficiencia (SCHMIDHEINY, 1992; WELFORD, 1998). Por tanto, la estrategia ambiental de la empresa puede verse reforzada por el uso de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones. En el caso de los establecimientos hoteleros, esta evaluación y mejora incluye desde el aprovisionamiento de los factores productivos (tales como energía, agua, alimentos, productos de limpieza, etc.), pasando por la tecnología empleada (equipos de lavandería o de climatización) y el control de actividades y procesos (como la separación de residuos sólidos o el control de la temperatura de la caldera), hasta el mismo producto (habitaciones ecológicas, menús ecológicos) y la eliminación de subproductos (reutilización y reciclaje de residuos). Parece, pues, plausible sugerir la siguiente hipótesis:

H-3: *Los establecimientos hoteleros que presentan una gestión ambiental más desarrollada muestran una utilización más intensa y generalizada de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones.*

4. Importancia de la protección ambiental para los principales grupos de interés

La presión social puede constituir el origen de las respuestas ambientales de las empresas (HENRIQUES y SADORSKY, 1999). Esta presión social hacia la protección ambiental puede exteriorizarse de múltiples formas, dependiendo de quién la ejerza (Administración Pública, asociaciones de vecinos, proveedores, clientes, etc.) y el modo en que se ejerza (imposición de normas, denuncias o quejas, premios o incen-

tivos, etc.). Una vía adecuada de canalizar esta presión social hacia la protección ambiental consiste en el análisis de los principales grupos de interés afectados por la empresa (STEAD y STEAD, 1996; FINEMAN y CLARKE, 1996; RODRÍGUEZ y RICART, 1997; HENRIQUES y SADORSKY, 1999). Desde este punto de vista, la importancia que cada uno de ellos conceda a las cuestiones ambientales influirá sobre la estrategia ambiental que adoptará la empresa, pero esta influencia será mayor cuanto más importante sea el grupo de interés. La importancia refleja el potencial del grupo de interés para afectar las actividades de la organización (de forma negativa o positiva). La empresa puede prestar atención a estos grupos por, al menos, dos razones. En primer lugar, puede considerar que sus demandas tienen valor moral en sí mismas (enfoque moral), de manera que asumirlas supone legitimar su actuación. En segundo lugar, prestar atención a las reclamaciones de los grupos de interés puede mejorar la rentabilidad de la empresa (enfoque instrumental). Todo ello nos lleva a sugerir la siguiente hipótesis:

H-4: *Los establecimientos hoteleros que desarrollan una estrategia ambiental más desarrollada son los que perciben que sus principales grupos de interés otorgan mayor importancia a la protección ambiental.*

5. Análisis empírico

MUESTRA

Para la elaboración de la tipología de estrategias ambientales y la evaluación de las hipótesis planteadas, ante la ausencia de datos de fuentes secundarias sobre estos temas, se ha enviado una encuesta postal a los directores de los hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas. Al objeto de incrementar el número de respuestas recibidas, se garantizó la confidencialidad, se permitió la contestación anónima de la encuesta y se ofreció enviar un informe a aquellos hoteles que nos lo solicitasen (TOMASKOVIC-DEVEY *et al.*, 1994).

En noviembre de 1998 se realizó un primer envío de la encuesta a los directores de los hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas; el 15 de enero finalizó el plazo de recepción de contestaciones, contabilizándose un total de 168 cuestionarios cumplimentados. Una semana más tarde se procedió al reenvío postal de la encuesta a aquellos establecimientos que, o bien no habían devuelto el cuestionario, o lo habían enviado sin identificarse. El 8 de abril se cerró el plazo de recepción de cuestionarios, totalizándose 304 respuestas y no encontrándose diferencias significativas en cuanto a tamaño, «categoría legal» —entendida ésta como el número de estrellas del establecimiento— y distribución geográfica⁶ respecto a la población total a la que se le envió la encuesta. De las 304 respuestas recibidas, sólo 300 rellenaron debidamente el apartado de gestión ambiental, por lo que sólo estos 300 hoteles fueron clasificados de acuerdo con la tipología de estrategia ambiental anteriormente. Esto supone un 12 por 100 de la población total analizada (hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas). Sin embargo, el cuestionario completo se compone de distintas partes, y, a su vez, cada una de ellas contiene varias preguntas, de modo

⁶ Puesto que la encuesta era anónima, la distribución geográfica sólo se pudo determinar para aquellos establecimientos hoteleros que se identificaron al contestar la encuesta.

que no todos los hoteles respondieron a todas las cuestiones que se le formulaban, por lo que el número de respuestas consideradas en nuestro análisis puede variar, si bien manteniendo la cantidad de 300 (las empresas que responden la parte de gestión ambiental) como valor máximo⁷.

MEDICIÓN

Estrategia ambiental de la empresa. Como anteriormente señalamos, para delimitar las estrategias ambientales de las empresas debemos diferenciar distintas respuestas de los hoteles en torno a los distintos aspectos del contenido de su gestión ambiental (véase figura 1). La estrategia ambiental de la empresa se ha delimitado a través de diversas cuestiones relacionadas con la protección ambiental ya empleadas en la literatura como indicador del desarrollo de una estrategia ambiental en la empresa (ARAGÓN CORREA, 1998; HENRIQUES y SADORSKY, 1999), así como algunos aspectos específicamente relacionados con los establecimientos hoteleros (IHEI, 1993). Resulta, no obstante, bastante difícil establecer las variables que han de servirnos para medir la gestión ambiental de las empresas hoteleras cuando ni siquiera existe por el momento un consenso en lo que atañe a las empresas manufactureras. En este sentido, son diversas las propuestas recogidas en la literatura, destacando entre ellas las de ELKINGTON (1990), HUNT y AUSTER (1990), ICC (1990), PEATTIE y RINGLER (1994) y HUTCHINSON (1996). La observación detallada de estas propuestas, la identificación de los indicadores comunes en todas ellas, así como la revisión de la medición de la gestión ambiental en los hoteles (BROWN, 1996; KIRK, 1995; ZURBURG *et al.*, 1995) han constituido el soporte teórico a partir del cual hemos establecido nuestras cinco variables. La problemática asociada a la selección de estas variables se encuentra prolijamente detallada en DE BURGOS (2000, 247-278). En este trabajo hemos incluido varias preguntas que intentan recoger aspectos organizativos y que afectan conjuntamente a los distintos impactos que tiene un hotel en funcionamiento sobre el medio ambiente (gestión ambiental común). Simultáneamente se ha planteado una cuestión específica para las medidas relacionadas con el ahorro de energía y agua, que constituyen el mayor impacto de los hoteles sobre el medio ambiente (ZURBURG *et al.*, 1995). De este modo, las cuestiones seleccionadas para cubrir la gestión ambiental de los hoteles hacen referencia a la cuantificación de costes y ahorros ambientales (V1), la formación a los empleados en cuestiones ambientales (V2), utilización de políticas de compra ecológicas (V3), la utilización de argumentos ecológicos en las campañas de marketing⁸ (V4) y la

⁷ El tratamiento de los casos perdidos ha sido el siguiente: En aquellas magnitudes que se han medido utilizando varias preguntas, cuando no se responde a una de ellas se ha considerado que no se responde a todo el constructo. Se ha utilizado un análisis según pareja para validar las relaciones individuales e incrementar el número de casos analizados.

⁸ Puede llamar la atención la inclusión de los argumentos ecológicos en las campañas de marketing, como un exponente de la protección ambiental. Sin embargo, este aspecto refleja una planificación de estas cuestiones ya que influye sobre el público objetivo, así como sobre las expectativas que tengan los clientes sobre el comportamiento ambiental del establecimiento.

Como señala CODDINGTON (1994), una estrategia de marketing basada en argumentos ecológicos sólo debe realizarse cuando la empresa ha mejorado su balance ambiental. Si la organización no ha realizado esta transformación, los resultados pueden ser contrarios a los esperados (al menos a medio y largo plazo).

adopción de medidas de ahorro de energía y agua (V5) en el establecimiento hotelero. Cada ítem debe ser evaluado por el establecimiento hotelero en una escala 0 a 10 en función de su menor o mayor nivel de implicación en el mismo (véase Anexo).

Posteriormente, en base al valor que le concede cada hotel a estos aspectos, se determina la estrategia ambiental de cada establecimiento. Así, cada hotel es ubicado en uno de los cuatro tipos de estrategias ambientales señaladas anteriormente: reactiva, defensiva, acomodativa y proactiva (véase el apartado de análisis estadístico en esta sección y la tabla 2 en la sección de resultados).

Tipo de turismo: Existen dos grandes categorías de turismo que agrupan aproximadamente el 90 por 100 de los viajes y, por lo tanto, de la clientela del hotel: ocio y negocio (GARCÍA-FALCÓN y MEDINA-MUÑOZ, 1999). En España predomina la oferta de alojamiento dedicado a fines de ocio por sus numerosos atractivos turísticos (tanto naturales como artificiales), entre los que destacan su rico patrimonio histórico, su clima agradable y un amplio y variado litoral costero. Por eso, hemos procurado ampliar la categoría relativa al ocio distinguiendo entre cultural y sol y playa. Del resto de modalidades turísticas, el número total de hoteles es sensiblemente más reducida entre la población a estudiar, por lo que era difícil extraer conclusiones al respecto y se han agrupado todas las demás en una categoría residual⁹. Además, estas formas de turismo pueden no ser incompatibles entre sí, sino que entre la clientela del hotel se combinen distintas formas de turismo. Es por ello que en las mismas áreas geográficas puedan coexistir tanto establecimientos destinados básicamente al turismo de sol y playa, como otros ligados al de turismo cultural, de negocios, de montaña, de esquí, de deporte, rural, balnearios, etc., presentándose también el caso de que entre los clientes de un mismo hotel predominen simultáneamente varios tipos de turismo. Ante la posibilidad de que un establecimiento se pueda ubicar simultáneamente en varias de estas categorías, se han desarrollado cuatro variables dicotómicas no excluyentes: sol, negocio, cultura y otros, que presentan valor 1 si entre la clientela del hotel predomina ese tipo de turismo y 0 en otro caso (véase Anexo).

Tamaño: Se ha medido a través del número de habitaciones del establecimiento. Se ha preferido el número de habitaciones frente a otra magnitud como el número medio de empleados, debido, por un lado, a la dificultad que puede plantear calcular este último dato para los hoteles, así como a la variabilidad en el sistema de cálculo empleado —ya que los hoteles suelen tener una parte importante de su personal a tiempo parcial y/o con contratos de temporada—. Por otro lado, de este modo se puede contrastar la información facilitada en el cuestionario con la que figura en la Guía Oficial de Hoteles¹⁰ (véase Anexo).

Utilización de técnicas de Dirección de Operaciones: Gran parte de las técnicas que tradicionalmente vienen siendo utilizadas por la Dirección de Operaciones

⁹ El turismo rural, pese a su creciente importancia dentro de las modalidades turísticas, no se ha tratado específicamente en nuestro estudio dado su carácter minoritario entre los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

¹⁰ El número de habitaciones declarado coincidía con el señalado en la Guía, salvo en algunos casos, en los que había pequeñas variaciones (de 1 a 10 habitaciones arriba o abajo), lo cual no fue verificado telefónicamente en su totalidad, al entenderse que no eran diferencias significativas y que asociamos al lógico desfase que puede producirse entre el momento de editar la Guía y la realización de la encuesta.

pueden incrementar su utilidad para la empresa al incluir entre sus objetivos la protección del medio ambiente (DE BURGOS JIMÉNEZ, 1999). Igualmente, puesto que estas técnicas pueden ser aprovechadas para ayudar a reducir el efecto contaminante provocado por la empresa en sus distintas fases (aprovisionamiento, diseño de productos y procesos, mantenimiento, etc.), su dominio constituye un recurso complementario de gran utilidad para mejorar la gestión ambiental (ÁLVAREZ y RIVERA, 1999). WITT y CLARK (1990), en una de las escasas investigaciones que analizan la utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones entre las empresas turísticas, proponen un conjunto de 26 cuestiones específicas para contrastar que, efectivamente, las técnicas y modelos desarrollados son los propios de esta área funcional. Al objeto de confirmar las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones más relevantes en los establecimientos hoteleros españoles y de adecuar la terminología empleada, se realizó un pretest a 11 directores de hotel. En base a éste, se concluyó que era conveniente reducir el total de cuestiones de WITT y CLARK (1990) a una cifra más operativa. Finalmente, el indicador que se ha empleado para medir la utilización de técnicas de la Dirección de Operaciones ha quedado sintetizado en 9 ítems (también con una escala de 0 a 10) sobre la realización de actividades como: definición y control del tiempo de realización de tareas, control de la frecuencia de ocurrencia de fallos y análisis de sus causas, planificación y análisis del mantenimiento, etc. (véase Anexo). El coeficiente alfa para las mismas presenta un valor de 0,93, lo cual garantiza su consistencia interna. A su vez, se ha calculado el promedio de todos los ítems de la escala a efectos de que los valores sean más fáciles de interpretar al presentar valores comprendidos entre 0 (utilización nula) y 10 (utilización máxima).

Importancia de la protección ambiental para los principales grupos de interés. A partir de un análisis de la literatura sobre grupos de interés (FREEMAN, 1984; DONALDSON y PRESTON, 1995; FINEMAN y CLARKE, 1996) y de entrevistas con los 11 directores de hotel a los que se les efectuó el pretest, se determinaron los grupos de interés más relevantes para los establecimientos hoteleros, que son: accionistas, Administración Pública, agencias de viaje y touroperadores, asociación o cadena a la que pertenecen, clientes, competidores, director del hotel, empleados, ONG (asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, etc.) y proveedores. Estos 10 grupos de interés son sólo parcialmente coincidentes con los detectados por HENRIQUES y SADORSKY (1999) para las empresas en general. Este hecho se debe a las particularidades del sector hotelero, en el que tienen especial importancia algunos grupos de interés específicos (la asociación o cadena a la que pertenece el hotel, o las agencias y touroperadores), mientras que es mínima la de otros grupos de interés para las cuestiones ambientales (medios de comunicación).

De acuerdo con MITCHELL *et al.* (1997), para determinar la relevancia que tienen para la empresa las demandas de cada uno de los grupos de interés, deben considerarse tres aspectos básicos respecto a cada uno de ellos: su poder (o capacidad de influir sobre la empresa), la legitimidad y la urgencia de sus demandas. En este sentido, puesto que el medio ambiente es un bien común, hemos dado por supuesto que existe un interés legítimo de todos ellos en reivindicar que el hotel adopte medidas de protección ambiental; por tanto, se han medido la capacidad para influir, por un lado, y la importancia de las cuestiones ambientales para cada grupo de interés, por otro. En el cuestionario se pedía una evaluación de la capacidad para influir de cada uno de estos

grupos de interés (en una escala de 0 a 10), y la relevancia que estos grupos atribuyen a las cuestiones ambientales (escala de 0 a 10) (véase Anexo). Siguiendo a GILL *et al.* (1986) hemos obtenido la importancia para la empresa de la preocupación ambiental de cada grupo de interés combinando la relevancia que cada uno de ellos le da a los aspectos relacionados con la protección ambiental con su capacidad para influir sobre el hotel (poder sobre el hotel). Así, se ha calculado la importancia de la protección ambiental para los principales grupos de interés (accionistas, Administración Pública, etcétera) a través de la media geométrica de la relevancia que le concede cada uno de ellos a la protección ambiental y de su poder sobre el hotel. Nos encontramos, por tanto, con una variable para cada uno de los grupos de interés (10 en total) y todas ellas presentan valores comprendidos entre (0 = ninguna importancia ambiental de ese grupo de interés, y 10 = máxima importancia).

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Al objeto de ubicar las estrategias ambientales adoptadas por las empresas hoteleras españolas en las categorías descritas por HENRIQUES y SADORSKY (1999) se ha aplicado el *análisis cluster*, considerando que cada caso viene representado por el vector correspondiente a los valores de las variables sobre el contenido de la gestión ambiental de la empresa comentadas anteriormente (V1 a V5). El análisis cluster ha sido utilizado previamente en estudios como los de HENRIQUES y SADORSKY (1999) o KLASSEN y WHYBARK (1999) para identificar las estrategias ambientales de las empresas y agrupar a las organizaciones que adoptan estrategias ambientales similares.

Entre los procedimientos jerárquicos y no jerárquicos se ha optado por estos últimos en virtud de las dos ventajas principales que ofrecen sobre los primeros (KETCHEN y SHOOK, 1996): (1) están menos afectados por la existencia de valores atípicos, y (2) a través de un proceso iterativo en el que todos los datos son analizados en cada paso, la solución final optimiza la homogeneidad dentro de los grupos y la heterogeneidad entre ellos. Para contrastar las hipótesis relativas a las diferencias de las variables señaladas (tipo de turismo, tamaño...) entre las distintas estrategias ambientales que adoptan las empresas (los cuatro grupos identificados con anterioridad), se ha empleado el test de Kruskal-Wallis, que equivale a un análisis de la varianza no paramétrico (el supuesto de normalidad y de igualdad de las varianzas entre grupos no es necesario).

6. Resultados

La tabla 2 recoge los centroides (valores medios de cada variable) correspondientes a cada uno de los cuatro grupos identificados. En base a dichos valores medios puede caracterizarse cada una de las agrupaciones (estrategias ambientales).

La caracterización de cada una de las estrategias ambientales es la siguiente:

Grupo 1: Reactivos. Se trata del grupo más numeroso de hoteles, los cuales son, con diferencia, los que presentan un balance ambiental más pobre. De hecho, todos sus valores son sistemáticamente inferiores a la media de la muestra analizada. Asimismo, los valores de algunos aspectos de la estrategia ambiental (cuantificación de costes y ahorros ambientales, formación ambiental de los empleados y utilización de argumentos ecológicos en sus campañas de marketing) son casi in-

TABLA 2.—Valores medios en los grupos

Estrategias ambientales (grupos)	Aspectos de la gestión ambiental					
	Tamaño	V1	V2	V3	V4	V5
1. Reactivo	89	1,01	1,16	4,05	0,97	5,94
2. Defensivo	76	4,86	3,68	7,71	1,30	8,39
3. Acomodativo	69	2,06	3,71	7,01	6,36	8,39
4. Proactivo	66	7,11	6,96	8,69	7,56	8,79
Media total	75	3,56	3,66	6,68	3,74	7,75

existentes (valores medios en torno a 1 en una escala de 0 a 10). Los valores se acercan al punto medio de la escala (5), o incluso lo superan, conforme éstos no suponen un esfuerzo o una inversión específicamente en protección ambiental (compra preferente de productos ecológicos, V3) o si implican reducción de costes (ahorro de energía y agua, V5); aun así, la atención prestada a los mismos es sensiblemente inferior a la media de la población estudiada.

Grupo 2: Defensivos. Los hoteles de este grupo están moderadamente concienciados con los problemas ambientales. Para la mayoría de las distintas variables de la gestión ambiental que se han medido aquí, el valor medio de los hoteles que se ubican en este grupo suele estar ligeramente por encima del valor medio obtenido para el total de la muestra analizada. Así sucede con la cuantificación de ahorros y costes ambientales, la formación ambiental, la compra preferente de productos ecológicos y el ahorro de energía y agua. De éstos, el aspecto que más los diferencia es la cuantificación de los ahorros y costes ambientales, que supera en más del 30 por 100 al valor medio de toda la población estudiada, lo que parece indicar un enfoque interno a las cuestiones ambientales. Por contra, la utilización de criterios ecológicos en sus campañas de marketing presenta para este grupo un valor medio sensiblemente por debajo de la media de la muestra analizada, dándoles por término medio una importancia muy reducida (1,30 en una escala de 0 a 10), lo cual parece indicar que no esperan encontrar en los argumentos ambientales una diferenciación ante sus clientes.

Grupo 3: Acomodativos. La gestión ambiental de estos establecimientos es muy similar a la del grupo anterior, si bien con una consideración global de los aspectos ambientales algo superior. Se encuentran con valores superiores a la media en todos los aspectos de la gestión ambiental salvo en uno: la cuantificación de los ahorros y costes ambientales. En este sentido, y a diferencia del grupo anterior, destaca la elevada importancia que estos establecimientos otorgan a la utilización de criterios ambientales en sus campañas de marketing (superiores en más de un 70 por 100 a la media de la población analizada), lo que puede ser indicativo de que la gestión ambiental del establecimiento tiene un enfoque externo; esta importancia de los aspectos ecológicos en el marketing nos hace pensar que este grupo detecta que, a partir de los aspectos ambientales, puede encontrar una vía para diferenciar su producto, siendo precisamente este rasgo el que más lo diferencia de los establecimientos que adoptan una estrategia defensiva.

Grupo 4: Proactivos. Este grupo de hoteles, el menos numeroso, es, sin duda, el que tiene una estrategia ambiental más desarrollada, siendo sus valores medios superiores a los de cualquiera de los grupos precedentes. Su respuesta a las cuestiones ambientales es bastante homogénea, ya que los valores que presentan los distintos aspectos de la gestión ambiental analizados suelen ser muy elevados (iguales o superior a 7, en la escala de 0 a 10). Este grupo, líder en cuanto a protección ambiental, es el que está integrado por un menor número de establecimientos, los cuales presentan una estrategia ambiental que conjuga el enfoque interno (cuantificación de ahorros y costes) con el externo (argumentos ecológicos en sus campañas de marketing).

En resumen, se puede decir que los grupos Reactivo y Proactivo, los dos extremos de la tipología de estrategias ambientales, están perfectamente caracterizados, el primero por su negligencia o indiferencia ante las cuestiones ambientales, mientras que el Proactivo presenta una alta consideración de las cuestiones ambientales y la búsqueda de una ventaja competitiva a través de éstas. Lamentablemente, es más amplia la presencia de hoteles reactivos que la de los proactivos, lo que sugiere la conveniencia de identificar aquellos factores que ayudarían a los reactivos a adoptar una posición medioambiental más responsable. En la situación intermedia se encuentran los grupos Defensivo y Acomodativo, los cuales parecen otorgar a la protección del medio ambiente una importancia moderada y bastante similar (ligeramente superior en el Acomodativo). No obstante, el primero, compuesto por un mayor número de hoteles, parece haber dado un enfoque interno a su estrategia ambiental, intentando obtener una reducción de costes por ahorro en el consumo de recursos (ecoeficiencia), mientras que el segundo parece seguir un enfoque externo y buscar una ventaja competitiva a través de la diferenciación ambiental del establecimiento.

Adicionalmente, para contrastar qué diferencias existen entre estos grupos en relación a cada uno de los factores que pueden influir en la estrategia ambiental descritos anteriormente ¹¹, determinando de este modo el nivel de cumplimiento de las hipótesis, hemos procedido a aplicar el test de Kruskal-Wallis, que permite comprobar la existencia de diferencias significativas entre los mismos. Este test, sin embargo, no permite la interpretación del comportamiento de las diferentes variables en cada una de las estrategias ambientales descritas anteriormente, por lo que se hace necesario complementar esta información con los valores medios de las variables para cada estrategia ambiental. En la tabla 3 se recogen los parámetros más significativos de este test (chi-cuadrado, nivel de significación —p—, y casos analizados) para cada una de las variables estudiadas y los valores medios de éstas en cada uno de los grupos. Adicionalmente, se calculó la matriz de correlaciones entre las diferentes variables, que no se incluye por razones de espacio. La correlación entre el indicador de la utilización de técnicas de dirección de operaciones y el tamaño es 0,26. Las correlaciones más elevadas se producen entre algunos de los indicadores de la importancia concedida por los grupos de interés a las cuestiones ambientales, pero en ningún caso son superiores a 0,55. Entre el resto de variables, destaca la correlación positiva (0,40) entre el indicador del tamaño y el de turismo de sol y playa.

¹¹ Algunos de estos factores pueden estar medidos por medio de varios indicadores como el tipo de turismo (a través de las variables sol, negocio, cultura y otros) o la importancia de los grupos de interés (con una variable para cada grupo: accionistas, Administración Pública...).

Tabla 3.—Diferencias entre los grupos de estrategias ambientales

Variable	Test		Casos	Valores medios en los grupos				Descriptivos	
	χ^2	p		Reac.	Defen.	Acom.	Proac.	Media	D.T.
Sol ^a	10,01	0,0185	126	20,6	25,4	28,6	25,4	0,42	0,49
Negocio ^a	7,69	0,0528	154	33,4	28,6	17,53	20,1	0,51	0,50
Cultura ^a	1,16	0,7620	61	34,4	26,2	19,7	19,7	0,20	0,40
Otros ^a	2,63	0,4527	43	34,9	16,3	27,9	20,9	0,14	0,35
Tamaño	18,58	0,0003	300	114,81	135,80	164,90	199,30	149,35	158,47
Uso Dir. Operaciones	58,04	0,0000	298	4,31	5,93	5,80	6,96	5,67	2,16
Import. Accionistas	4,39	0,2226	284	5,71	6,38	6,24	6,46	6,20	3,15
Import. Admón Púb.	12,63	0,0055	289	4,15	5,16	4,70	5,60	4,90	2,67
Import. Agencias	18,33	0,0004	286	4,03	4,35	4,90	6,00	4,76	2,80
Import. Asoc/cadena ^b	39,11	0,0000	211	4,08	5,05	6,50	7,56	5,82	3,21
Import. Clientes	47,51	0,0000	293	6,22	7,41	7,48	8,29	7,26	1,94
Import. Compet.	12,98	0,0047	284	3,25	4,23	3,99	4,92	4,05	2,66
Import. Director	43,41	0,0000	292	7,40	8,26	8,23	9,03	8,17	1,52
Import. Empleados	23,30	0,0000	294	5,47	6,16	6,40	7,24	6,19	2,17
Import. ONG	19,17	0,0003	291	2,57	3,64	3,42	4,63	3,52	2,81
Import. Proveedores	13,48	0,0037	293	2,39	2,99	2,87	3,77	2,98	2,40

^a El valor que aparece en la columna de valores medios en cada uno de los grupos de estrategias ambientales es el porcentaje de cada tipo de turismo que está incluido en cada una de las categorías. Para la correcta interpretación de estos datos debe tenerse en cuenta que los grupos Reactivo y Defensivo son de mayor tamaño, por lo que es lógico que estas categorías representen un porcentaje más elevado (véase tabla 2).

^b El menor número de casos que se presentan para este apartado se debe a que hay una parte importante de los hoteles que no pertenecen a ninguna cadena, ni están vinculados a ninguna asociación hotelera, y por tanto no han contestado a estos ítems.

Del análisis de los resultados se desprenden las siguientes conclusiones en relación a cada uno de los factores que, de acuerdo con nuestros supuestos teóricos de partida, pueden incidir sobre la estrategia ambiental del hotel:

En cuanto al **tipo de turismo**, debemos señalar que las relaciones son estadísticamente significativas al 5 por 100 para los hoteles de sol y playa y al 10 por 100 para los de negocio, por lo que se dispone de evidencia empírica que corrobora la argumentación teórica presentada anteriormente. Es decir, el tipo de turismo de sol y playa está positivamente relacionado con el desarrollo de estrategias ambientales más proactivas, como puede apreciarse por el hecho de que en las estrategias ambientales más desarrolladas es donde se sitúan la mayor parte de los hoteles, pese a que estas categorías son menos numerosas que las ambientalmente menos desarrolladas. Por el contrario, en los entornos vinculados al turismo de negocio, la preocupación por el medio ambiente se restringe al ámbito de la reducción de costes mediante la búsqueda de la ecoeficiencia y el cumplimiento de la normativa pertinente.

Si continuamos analizando estos valores medios en el resto de tipos de turismo podemos apreciar que en la modalidad cultural es mayor la proporción de hoteles con estrategias reactivas y defensivas, presentando una alta similitud con el caso de los hoteles de negocio, aunque el efecto sea estadísticamente más significativo para los hoteles de negocios. Finalmente, del tipo de turismo «otros» no parece derivarse ninguna conclusión sobre la estrategia ambiental, algo lógico por la heterogeneidad de los tipos de turismo que lo integran.

El **tamaño** es una característica que varía significativamente entre los grupos, siendo en aquellos con una estrategia ambiental más desarrollada en los que el tamaño medio de los establecimientos es más elevado, tal y como se había propuesto en la hipótesis 2. Además, la relación entre el nivel de gestión ambiental y el tamaño es relativamente uniforme, ya que evoluciona paralelamente en todos los grupos. Sin embargo, un análisis de los puntos extremos nos indica que hay hoteles de todos los tamaños en todas las estrategias; así, hay hoteles grandes (de más de 790 habitaciones) en todos los grupos; en sentido contrario, hay hoteles pequeños (de menos de 25 habitaciones) en todos los grupos, por lo que hay que ser prudentes al realizar afirmaciones con carácter general.

La **utilización de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones** presenta variaciones sensibles en la media correspondiente a los cuatro grupos de estrategias ambientales. Las diferencias son asimismo estadísticamente significativas ($p = 0,0000$). La variación es en el sentido previsto en la hipótesis 3, de modo que el valor medio de la utilización de la Dirección de Operaciones para el grupo de los Reactivos es el más bajo (4,31), y para el grupo de los Proactivos es el más alto (6,96). Sin embargo, el orden de evolución rompe el continuo que hasta ahora habían seguido las estrategias ambientales, y las defensivas tienen un valor un poco superior a las acomodativas (5,93 frente a 5,80). Esto se puede deber al enfoque interno que caracterizaba a las primeras (marcado en su énfasis en cuantificar los ahorros y costes ambientales) que puede verse apoyado por utilizar técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones para obtener reducciones en el consumo de recursos y ahorro de costes. No obstante, conviene puntualizar que la diferencia entre estos dos grupos no es estadísticamente significativa, mientras que las diferencias con los otros grupos sí lo son. Por lo tanto, podemos señalar un notable cumplimiento de la hipótesis 3, mucho mayor para los valores extremos (gestión ambiental muy/nada desarrollada y alta/baja utilización de la Dirección de Operaciones) y menos intensa para posturas intermedias.

Por último, se discuten las diferencias en la **importancia para los principales grupos de interés** de forma global. En general, las diferencias de importancia para los principales grupos de interés varían significativamente entre las distintas estrategias ambientales. De todas ellas, la única que no es estadísticamente significativa es la de los accionistas, mientras que son muy significativas las de los clientes, el director del hotel y la asociación/cadena a la que pertenece el hotel. En conjunto, esta evidencia proporciona apoyo a la hipótesis 4, que puede analizarse desagregando en tantos subapartados como grupos de interés se han distinguido.

Las diferencias entre grupos son más intensas, en general, entre los extremos del continuo (reactivo y proactivo), mientras que son muy reducidas y no significativas estadísticamente (e incluso en sentido contrario) entre las otras dos estrategias ambientales (defensiva y acomodativa). La excepción a este hecho se encuentra en la asociación/cadena a la que pertenece el hotel. La importancia que le concede este grupo de interés a las presiones ambientales varía significativamente entre las cuatro estrategias ambientales que se han considerado; en este caso se aprecian, incluso, mayores diferencias entre las dos estrategias ambientales «contiguas» (defensivo y acomodativo), las cuales presentaban valores similares en la importancia concedida por el resto de grupos de interés.

Podemos concluir señalando que, en general, la importancia del medio ambiente para los principales grupos de interés es mayor para las empresas que presentan una estrategia ambiental más desarrollada. Además, al igual que en el trabajo de HENRIQUES y SADORSKY (1999), se detecta que las diferencias en importancia del medio ambiente para los principales grupos de interés son reducidas entre las empresas que siguen estrategias acomodativa y defensiva.

7. Conclusiones

En general, los resultados obtenidos contribuyen a avalar las hipótesis planteadas en torno a la existencia de diferencias organizativas entre las empresas hoteleras pertenecientes a las distintas categorías o grupos de una configuración de estrategias ambientales.

En primer lugar, la clasificación de las estrategias ambientales propuesta recientemente por HENRIQUES y SADORSKY (1999) para grandes empresas industriales puede ser aplicable al sector turístico-hotelero, si bien ha de matizarse oportunamente, puesto que, aunque las características de las estrategias ambientales de los extremos («reactivo» y «proactivo») están perfectamente diferenciadas, no sucede lo mismo con las estrategias «defensivas» y «acomodativas», que mantienen un comportamiento similar, tanto en algunos de los aspectos que delimitan su estrategia ambiental (ahorro de energía y agua o formación del personal en temas ambientales), como en algunos de sus factores condicionantes (importancia de la protección ambiental para los grupos de interés, utilización de la Dirección de Operaciones...). De este modo, también sería aceptable la observación planteada por GREENO (1994), según la cual existirían tres grandes líneas de posicionamiento ambiental: organizaciones reactivas (orientadas predominantemente a solucionar problemas), intermedias (preocupadas por la gestión del cumplimiento), que constituyen la opción mayoritaria, y proactivas (encaminadas a aprovechar oportunidades y evitar amenazas ambientales). De hecho, un enfoque similar es el que ha sido seguido y contrastado en el reciente trabajo empírico de KLASSEN y WHYBARK (1999).

Respecto a las diferencias mostradas por los distintos factores organizativos analizados (tipo de turismo, categoría, etc.) entre las estrategias ambientales, es conveniente destacar que, en general, se confirman las hipótesis que se habían planteado en el apartado teórico, encontrándose una evidencia empírica moderada en algunos factores como el tipo de turismo y más elevada en el resto: tamaño, uso de la Dirección de Operaciones e importancia de los grupos de interés. Parece adecuado destacar algunas conclusiones y sugerencias para futuros trabajos de investigación surgidas del análisis de estas diferencias.

Es interesante poner de manifiesto que determinadas características organizativas como tipo de turismo y tamaño presentan diferencias significativas entre distintas estrategias ambientales, lo que nos sugiere que se debería investigar otras posibles relaciones entre la estrategia ambiental de la empresa y otras características organizativas, tales como régimen de explotación del hotel, edad de las instalaciones, etcétera. De este modo, se podría desarrollar un modelo con el que poder predecir la estrategia ambiental que va a adoptar una empresa en función de determinadas características de la organización y de su entorno.

La significación con la que varía la Dirección de Operaciones entre las estrategias ambientales analizadas parece indicar que existe una relación significativa entre la estrategia ambiental de la empresa y la utilización de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones. Esta relación puede tener una doble explicación. Por un lado, se puede considerar que el constructo sobre uso de técnicas de Dirección de Operaciones es, a su vez, una aproximación al nivel de proactividad dentro de la industria, ya que, como señalan WITT y CLARK (1990), el conocimiento y utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones no está muy extendido en el sector. Esta interpretación nos sugeriría una relación coincidente con la obtenida por ARAGÓN CORREA (1998), que constata que las empresas que demuestran más proactividad en su estrategia de negocio son también las que adoptan una estrategia ambiental más proactiva. Por otro lado, y en armonía con nuestra argumentación, es probable que la utilización y el dominio de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones sugiera posibles medidas o actividades que puedan realizarse para proteger el medio ambiente. Desde esta perspectiva, se puede entender a la Dirección de Operaciones como un recurso complementario a la estrategia ambiental. Ambas explicaciones parecen plausibles, por lo que sería relevante diseñar una investigación para identificar y separar ambas hipótesis.

Respecto a las diferencias señaladas entre la importancia de los principales grupos de interés, merece la pena señalar que, salvo algunas puntualizaciones, los resultados obtenidos en este trabajo son, en general, coincidentes a los obtenidos por HENRIQUES y SADORSKY (1999). Esta coincidencia, así como el alto grado de cumplimiento de las hipótesis justificadas en base a la teoría de los grupos de interés, pone de manifiesto la utilidad de este cuerpo teórico para explicar el comportamiento ambiental de las organizaciones empresariales (véanse, por ejemplo, FINEMAN y CLARKE, 1996; o RODRÍGUEZ y RICART, 1997). Puede llamar la atención el hecho de que la importancia de los accionistas sobre las cuestiones ambientales no se relacione significativamente con la estrategia ambiental de la empresa en la muestra considerada. Una posible explicación puede deberse a que, pese a que las cuestiones ambientales son importantes para los accionistas, éstos pueden tener otras prioridades más importantes que la protección ambiental (el resultado económico y/o el valor de la acción) y estos aspectos son descontados negativamente por los inversores (WORRELL *et al.*, 1995; CORDEIRO y SARKIS, 1997).

Estas conclusiones deben ser puntualizadas y consideradas teniendo en cuenta algunas limitaciones del estudio, que marcan las futuras líneas de investigación. En primer lugar, debemos reconocer que los datos utilizados han sido facilitados por las personas que contestan el cuestionario, sin que sea posible confirmar la mayor parte de los mismos con fuentes secundarias. En este sentido es posible que pueda existir un cierto efecto de autocomplacencia que no puede ser cuantificado (PODSAKOF y ORGAN, 1986), aunque se ha posibilitado que las empresas puedan responder anónimamente para limitar este riesgo.

En segundo lugar, la población estudiada se refiere exclusivamente a hoteles de categoría superior, por lo que hay que ser cautos para extrapolar las conclusiones a los sectores de inferior categoría, e incluso a algunas modalidades de turismo escasamente representadas en la muestra, como el turismo rural. Asimismo, hay que ser prudentes al generalizar las conclusiones del estudio a organizaciones de otros sectores, especialmente a aquellas empresas para las que el contexto en el que se desa-

rollan sus estrategias ambientales esté más regulado legalmente. Finalmente, es necesario señalar el carácter exploratorio y descriptivo del estudio, ya que se centra en analizar los tipos de estrategias ambientales y de relacionar con las mismas algunas características del entorno organizativo. Esta cuestión no había sido tratada en estudios anteriores en el sector servicios y, en particular, en los hoteles. Otras limitaciones tienen que ver con la extensión de las escalas de medida, que podrían ampliarse para recoger algunos aspectos adicionales del entorno organizativo, como la estrategia general de la entidad o un análisis detallado de cada uno de los grupos de interés. De forma similar, en la selección de las cuestiones que determinan las estrategias ambientales en los hoteles, se le ha dado un mayor peso a las actividades preventivas, aunque en un futuro sería conveniente analizar otros aspectos adicionales más operativos como la reutilización y reciclado de los residuos sólidos que generan, y una mayor atención a las medidas de ahorro de energía y agua.

Pese a las anteriores limitaciones, pueden extraerse varias implicaciones relevantes de este trabajo. En primer lugar, la percepción de los establecimientos hoteleros respecto a la necesidad de aplicar medidas de protección ambiental varía en función del tipo de turismo que aloja. Esta distinción puede ser relevante de cara a enfocar las políticas públicas que pretenden fomentar la preservación del entorno. En esta misma dirección, el fomento de la utilización de procedimientos operativos básicos puede cumplir el doble objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones y cumplir algunos objetivos ambientales. Esta implicación es relevante, tanto desde el punto de vista de la práctica empresarial, como de las políticas turísticas. La formación de los hoteles en cuestiones como la gestión de la calidad o la planificación de tareas puede contribuir tanto a mejorar la rentabilidad del establecimiento, como a permitir el aprovechamiento de los recursos naturales. Por tanto, la asociación entre eficiencia y protección del medio ambiente puede ser un poderoso incentivo para fomentar el establecimiento de planes y objetivos ambientales entre los grupos numerosos de hoteles que no se muestran implicados con su gestión. Así, el grupo de hoteles más proactivo en relación con estas medidas es relativamente reducido, aunque hay que tener en cuenta la naturaleza relativa de la clasificación efectuada. Este grupo, debido a la mayor dimensión media de sus integrantes, podría actuar como «locomotora» del resto en cuestiones ambientales, sirviendo como modelo a imitar en el medio o largo plazo (por ejemplo, en la medida en que perciban que parte de su rentabilidad se debe a su gestión ambiental). Finalmente, en lo que respecta a la presión de los grupos de interés, parece existir una conexión clara entre la percepción de la misma por parte de los hoteles y la aplicación subsiguiente de medidas más proactivas de gestión ambiental. Esto es un indicio de que la estrategia ambiental de la empresa está condicionada por la gestión de los grupos de interés, lo que tiene implicaciones relevantes. Por ejemplo, la presión de la Administración Pública o de los grupos ecologistas en pro de la mejora de la gestión ambiental podría ser efectiva en la medida en que dichos grupos tengan poder sobre el establecimiento hotelero. Para ganar el apoyo de aquellos clientes pertenecientes a segmentos menos «ambientales» se hace necesaria una política de intercambio de información, en la que pueden intervenir otros grupos de interés (por ejemplo, las entidades públicas o las agencias de viajes), de manera que pueda incrementarse la importancia concedida a estas cuestiones.

Bibliografía

- ACHE —Asociación de Cadenas de Hoteles Españolas— (1997): *Las cadenas hoteleras en España, 1997*, ACHE, Madrid.
- ÁLVAREZ GIL, M. J., y RIVERA CAMINO, J. (1999): «An integrated typology of green manufacturing profiles», *Working Paper 99-18(05)*, Universidad Carlos III de Madrid.
- ARAGÓN CORREA, J. A. (1996): Medio ambiente y estrategia de negocios: posicionamiento estratégico medioambiental de las empresas; Ponencia presentada en el *Seminario «Avances de la Investigación en Dirección de Empresas»*, Universidad Carlos III de Madrid, Getafe, 8 y 9 de febrero.
- ARAGÓN CORREA, J. A. (1998): «Strategic proactivity and firm approach to the natural environment», *Academy of Management Journal*, 41 (5), pp. 556-567.
- BANSAL, P., y ROTH, K. (2000): «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness», *The Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 717-737.
- BROWN, M. (1996): «Environmental strategy in the hotel sector: “green” strategy or stratagem?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (3), pp. 18-23.
- CARROLL, A. B. (1979): «A three-dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- CODDINGTON, W. (1993): *Environmental marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*, McGraw-Hill, New York.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *Panorama de la Industria Comunitaria 1993. Un análisis completo de la situación actual y las perspectivas para la industria manufacturera y el sector servicios en la Comunidad Europea*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- CORDEIRO, J. J., y SARKIS, J. (1997): «Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earning forecast», *Business Strategy and the Environment*, 6 (2), pp. 104-114.
- CORMIER, D.; MAGNAN, M., y MORARD, B. (1991): «The impact of corporate pollution on market valuation: some empirical evidence», *Ecological Economics*, 8, pp. 135-155.
- CORDEIRO, J. J., y SARKIS, J. (1997): «Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earning forecast», *Business Strategy and the Environment*, 6 (2), pp. 104-114.
- CRAMER, J. (1998): «Environmental management: From “fit” to “stretch”», *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), pp. 162-172.
- CUMMINGS, L. (1992): «Hospitality solid waste minimization: a global frame», *International Journal of Hospitality Management*, 11 (3), pp. 255-267.
- DAGMAR, W. (1994): «Greening housekeeping», *VOICE*, julio, pp. 14-15.
- DE ANDRÉS, A., y MAY, C. (1995): *Manual ECOTRANS para la mejora de la calidad ambiental en los alojamientos turísticos*, Ecotrans-España, Madrid.
- DE BURGOS JIMÉNEZ, J. (1999): «Una aproximación a la integración de las cuestiones ambientales como objetivo de operaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 4, pp. 259-283.
- DE BURGOS, J. (2000): *La integración de las cuestiones ambientales en la empresa. Un análisis empírico de los establecimientos hoteleros*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería.
- DONALDSON, T., y PRESTON, L. E. (1995): «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications», *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.
- ELKINGTON, J. (1990): *The green capitalist*, Victor Gollancz, London.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES —FEH— (1999): *El sector hotelero en España, 1996*, Federación Española de Hoteles, Madrid.

- FINEMAN, S., y CLARKE, K. (1996): «Green stakeholders: industry interpretations and response», *Journal of Management Studies*, 33 (6), pp. 715-730.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIDOLÍN MBARGA, X. (1995): *Factores claves de éxito del sector industrial hotelero*, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- GARCÍA-FALCÓN, J. M., y MEDINA-MUÑOZ, D. (1999): «The relationship between hotel companies and travel agencies: an empirical assessment of the United States market», *The Service Industries Journal*, 19 (4), pp. 102-122.
- GILL, J. D.; CROSBY, L. A., y TAYLOR, J. R. (1986): «Ecological concern, attitudes, and social norms in voting behavior», *Public Opinion Quarterly*, 50, pp. 537-554.
- GREENO, J. L. (1994): «Corporate environmental excellence and stewardship», en KOLLURU, R. (ed.): *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies & practices*, McGraw-Hill, New York, pp. 43-64.
- GUIMARAES, T., y LISKA, K. (1995): «Exploring the business benefits of Environmental Stewardship», *Business Strategy and the Environment*, 4 (1), pp. 9-22.
- GUPTA, M. C., y SHARMA, K. (1996): «Environmental operations management: an opportunity for improvement», *Production and Inventory Management Journal*, 37 (3), pp. 40-46.
- GUSTIN, M. E., y WEABER, P. A. (1996): «Are hotels prepared for the environmental consumer?», *Hospitality research Journal*, 20 (2), pp. 1-14.
- HANFIELD, R. B.; WALTON, S. V.; SEEGERS, L. K., y MELNYK, S. A. (1997): «“Green” value chain practices in the furniture industry», *Journal of Operations Management*, 15 (3), pp. 293-315.
- HART, S. L. (1995): «A natural-resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986-1014.
- HART, W. (1993): «Reduce, reuse and recycle: The three Rs», *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 34 (5), p. 18.
- HENRIQUES, I., y SADORSKY, P. (1996): «The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach», *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), pp. 381-395.
- HENRIQUES, I., y SADORSKY, P. (1999): «The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance», *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 87-99.
- HORWATH CONSULTING ESPAÑA (1996): *La industria hotelera española 1996*, Horwath Consulting España, Barcelona.
- HUNT, C. B., y AUSTER, E. R. (1990): «Proactive environmental management avoiding the toxic trap», *Sloan Management Review*, 31 (2), pp. 7-18.
- HUTCHINSON, C. (1996): «Integrating environmental policy with business strategy», *Long Range Planning*, 29 (1), pp. 11-23.
- ICC (International Chamber of Commerce) (1991): *The Business Charter for Sustainable Development*, International Chamber of Commerce, Paris.
- ICHE —Instituto para la Calidad Hotelera Española— (1998): *Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos*, ICHE, Madrid.
- IHEI —International Hotels Environment Initiative— (1993): *Environmental management for hotels*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- INGRAM, P. & BAUM, J. A. C. (1997): «Chain affiliation and the failure of Manhattan Hotels, 1898-1980», *Administrative Sciences Quarterly*, 42 (1), 68-102.
- IWANOWSKI, K., y RUSHMORE, C. (1994): «Introducing the eco-friendly hotel», *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35 (1), pp. 34-38.
- JUDGE, W. Q., y DOUGLAS, T. J. (1998): «Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment», *Journal of Management Studies*, 35 (2), pp. 241-262.

- KETCHEN, D. J., y SHOOK, C. L. (1996): «The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 441-458.
- KLASSEN, R. D., y McLAUGHLIN, C. P. (1996): «The impact of environmental management on firm performance», *Management Science*, 42 (8), pp. 1199-1214.
- KLASSEN, R. D., y WHYBARK, D. C. (1999): «Environmental management in operations: the selection of environmental technologies», *Decision Sciences*, 30 (3), pp. 601-630.
- KIRK, D. (1995): «Environmental management in hotels», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pp. 3-8.
- MIECZKOWSKI, Z. (1995): *Environmental issues of tourism and recreation*, University Press of America, Inc., Lanham.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., y WOOD, D. J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principles of who and what really counts», *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
- NATOUR (1991): «Iniciativas de mejora ambiental en la industria turística», *Natour: la Revista Europea de Turismo y Medio Ambiente*, núm. 9, pp. 38-43.
- NUNNALLY, J. C. (1978): *Psychometric theory* (2.^a ed.), McGraw-Hill, New York.
- OLIVER, C. (1991): «Strategic response to institutional processes», *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 145-179.
- PEATTIE, K., y RINGLER, A. (1994): «Management and the environment in the United Kingdom and Germany: A comparison», *European Management Journal*, 12 (2), 216-225.
- PEFFER, J., y SALANCIK (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- PODSAKOFF, P. M., y ORGAN, D. W. (1986): «Self-reports in organizational research: Problems and prospects», *Journal of Management*, 12, pp. 531-544.
- PORTER, M. E., y VAN DER LINDE, C. (1995): «Green and competitive: Ending the stalemate», *Harvard Business Review*, 73 (5), pp. 120-134.
- REGER, R. K., y HUFF, A. S. (1993): «Strategic groups: a cognitive perspective», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- RODRÍGUEZ, M. A., y RICART, J. E. (1997): «Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 78 (mayo/junio), pp. 56-73.
- ROOME, N. (1992): «Developing environmental management strategies», *Business Strategy and the Environment*, 1 (1), pp. 11-24.
- RUSSO, M. V., y FOUTS, P. A. (1997): «A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability», *Academy of Management Journal*, 40 (3), pp. 534-559.
- SADGROVE, K. (1993): *La ecología aplicada a la empresa*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- SCHAEFER, A., y HARVEY, B. (1998): «Stage models of corporate "greening": a critical evaluation», *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), pp. 109-123.
- SCHMIDHEINY, S. (1992): *Cambiando el rumbo: Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*, Fondo de Cultura Económica, México (traducción de *Changing course: A global business perspective on development and the environment*, MIT Press, Cambridge, 1992).
- SCHNEIDER-WEXLER, M. (1991): «Recycle, reduce, reuse: the 3 Rs of conservation», *Hotels: International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry*, 5 (marzo), pp. 70-72.
- SEATON, A. V.; JENKINS, C. L.; WOOD, R. C.; PIEKE, P. U. C.; BENNET, M. M.; McLELLAN, L. R., y SMITH, R. (1994) (ed.): *Tourism: the state of the art*, John Willey & Sons, West Sussex, pp. 665-674.
- SHANKLIN, C. W. (1993): «Ecology age: Implications for the hospitality and tourism industry», *Hospitality Research Journal*, 17 (1), pp. 219-229.

- SHARMA, S. (2000): «Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy», *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 681-698.
- SHARMA, S., y VREDENBURG, H. (1998): «Proactive environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities», *Strategic Management Journal*, 19 (8), pp. 729-753.
- SHEN, T. T. (1995): *Industrial pollution prevention*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): «Environmental technologies and competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 16 (edición especial-verano), pp. 183-200.
- STEAD, W. E., y STEAD, J. G. (1996): *Management for a small planet* (2.ª ed.), Sage, London.
- STEGER, U. (1998): *The strategic dimensions of environmental management. Sustaining the corporation during the age of ecological discovery*, MacMillan Press, Houndmills.
- TOMASKOVIC-DEVEY, D.; LEITER, J., y THOMPSON, S. (1994): «Organizational survey non-response», *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), pp. 439-457.
- VASTAG, G.; KEREKES, S., y RONDINELLI, D. A. (1996): «Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application», *International Journal of Production Economics*, 43 (2, 3), pp. 193-211.
- WALLEY, N., y WHITEHEAD, B. (1994): «It's not easy being green», *Harvard Business Review*, 72 (3), pp. 46-52.
- WARTICK, S. L., y COCHRAN, P. L. (1985): «The evolution of the corporate social performance model», *Academy of Management Review*, 10, pp. 758-769.
- WELFORD, R. (1995): *Environmental strategy and sustainable development. The corporate challenge for the 21st century*, Routledge, London & New York.
- WELFORD, R. J. (1998): «Corporate environmental management, technology and sustainable development, postmodern perspective and the need for a critical research agenda», *Business Strategy and the Environment*, 7 (1), pp. 1-12.
- WIGHT, P. (1994): «The greening of the hospitality industry: economic and environmental good sense», en WINSEMIUS, P., y GUNTRAM, U. (1992): «Responding to the environmental challenge», *Business Horizons*, marzo/abril, pp. 12-20.
- WITT, C. A., y CLARK, B. R. (1990): «Tourism: the use of production management techniques», *The Services Industries Journal*, 10 (2), pp. 306-319.
- WORRELL, D.; GILLEY, K. M.; DAVIDSON III, W. D., y EL-JELY, A. (1995): «When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities», Paper presented at the *Academy of Management Meeting*, Vancouver.
- ZURBURG, R.; RUFF, D., y NINEMIER, J. (1995): «Environmental action in the United States lodging industry», *Hospitality & Tourist Educator*, 7 (2), pp. 45-49.

**ANEXO:
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO**

Por favor, para cada uno de los siguientes datos identificativos del establecimiento señale con un círculo la respuesta que proceda, o escriba en el lugar reservado a tal efecto:

Categoría del establecimiento			Hotel 5*		Hotel 4*		Hotel 3*	
Antigüedad de la explotación (en años)			< 2	2-4	5-11	12-25	+ de 25	
Antigüedad de la instalación/última gran reforma			< 2	2-4	5-11	12-25	+ de 25	
Número medio de empleados en el hotel			0-10	11-25	26-55	56-120	+120	
Tipo de turismo predominante entre su clientela			Sol-playa	Cultural	Negocios	Otro (indicar)		
Tipo explotación	Independiente	Independiente asociado	Franquicia	Gestión	Alquiler	Propiedad cadena	Otro	
Indique el número de habitaciones de su establecimiento hotelero								
Escriba el porcentaje medio de ocupación del último año								

Valore en la primera columna el grado en el que cada uno de los colectivos que se indican tiene «capacidad para influir» en el comportamiento del hotel (0 = ninguna capacidad para influir; 10 = máxima). En la segunda columna valore la «importancia» que le otorga cada uno de ellos a las actividades de protección ambiental de su hotel (0 = nada; 10 = máxima):

Colectivos	Capacidad para influir en el hotel										Importancia protección ambiental											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accionistas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración Pública . . .	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agencias y touroperadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asociación/cadena a la que pertenece	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores (otros hoteles).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director del hotel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empleados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ONG (asociaciones de vecinos, ecologistas) . . .	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proveedores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza.
 ** El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación SEC1999-J087-C02-01, financiado por la Dirección General de Investigación Científica y Técnica (DGICYT).
 *** Los autores agradecen a Silvia Ayerbe Samá, ingeniero industrial del Departamento de Operaciones de Eneambelgas España, su desinteresada colaboración en la clasificación de los proyectos medioambientales asociados por las empresas de la muestra.

Valore la implicación de su hotel en cada una de estas actividades relacionadas con la gestión ambiental (0 = nula; 10 = máxima):

Aspectos de la estrategia ambiental de la empresa hotelera	Nivel implicación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se cuantifican los costes y ahorros ambientales en el presupuesto (V1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se da a los empleados formación en cuestiones ambientales (V2)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se compran prioritariamente productos ecológicos (biodegradables, reciclables, con materiales reciclados, sin sustancias peligrosas...) (V3)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se utilizan argumentos ecológicos en sus campañas de marketing (V4)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se aplican medidas para ahorrar energía: uso de equipos e instalaciones energéticamente eficientes, control de la iluminación y climatización... (V5)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se aplican medidas para ahorrar agua: mantenimiento permanente de fontanería, uso de limitadores de salida de agua, grifos monomando... (V5 ₂)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indique el nivel de utilización que hace su hotel de cada una de las técnicas, procedimientos o actividades de la Dirección de Operaciones que a continuación se relacionan (0 = ninguno; 10 = total):

Actividades de Dirección de Operaciones de posible utilidad en hoteles	Uso en su hotel										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análisis sistemático de cuál es el mejor modo de realizar algunas tareas o trabajos (especialmente los que se repiten frecuentemente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definición y control del tiempo de realización de estas tareas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clasificación y codificación de actividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estudio de la estandarización de los servicios del hotel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estudio de la estandarización de los suministros del exterior	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confección y uso de un Manual de Procedimientos (o similar)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación y análisis del mantenimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Control de la frecuencia con la que ocurren fallos en la realización de un servicio y análisis de las causas del mismo (con gráficos, tablas...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uso de círculos de calidad e implantar ideas de empleados, clientes... ..	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10