

**PRÁCTICAS AMBIENTALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA HOTELERÍA****Un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre, Brasil**

Renata Fernandes Guzzo \*

Luis Felipe Machado do Nascimento \*\*

Universidad Federal de Rio Grande do Sul

Porto Alegre - Brasil

**Resumen:** *Inmerso en una sociedad consumista y poco sensible el ser humano está causando innumerables problemas ambientales. En este contexto, las organizaciones que se posicionan como ambientalmente responsables están conquistando un nicho de mercado importante. El turismo y la hotelería son segmentos que bien planeados pueden ayudar a mitigar el impacto ambiental y mejorar también los niveles de desempeño organizacional. No obstante, también pueden generar una sobrecarga en el ambiente natural al enviar turistas poco responsables a los destinos y hoteles que aún no poseen planes para trabajar de forma más sustentable. De esta forma, el presente artículo se propone analizar la hotelería portoalegrense en relación a sus desempeños organizacionales y a sus prácticas ambientales. Se realizó una encuesta (survey) vía correo electrónico con los medios de hospedaje de Porto Alegre, Brasil, analizando el tipo de relación existente entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional. Del universo de 88 hospedajes sondeados se obtuvieron 39 respuestas. El análisis se realizó a través de métodos estadísticos no paramétricos. Los principales resultados apuntan a que los medios de hospedaje que poseen más prácticas ambientales tienden a poseer mejores desempeños organizacionales. De la misma forma, las redes hoteleras presentaron mejores resultados al ser comparados con los hoteles independientes.*

**PALABRAS CLAVE:** *prácticas ambientales, desempeño organizacional, hotelería, sustentabilidad.*

**Abstract:** *Environmental Practices and Organizational Performance in the Hospitality Industry: a Study of this Relation in the City of Porto Alegre, Brazil. In times of a consumer and less sensitive culture, the human being is causing several environmental problems. In this context, organizations that are positioned in an environmentally responsible way are gaining importance in the market place. The tourism and hospitality sectors, when well planned, can help mitigating the environmental impact and also improve levels of organizational performance. However, it also can help increasing the burden that the natural environment already receives when sheltering many tourists that are not responsible in destinations and hotels that are not planned to work in an environmentally sustainable way. Thus, this article proposes to analyze the hospitality industry of Porto Alegre in regard of its organizational performance and environmental practices. To answer this question, a survey via e-mail was conducted in the hospitality industry of Porto Alegre, analyzing the relations between environmental practices and organizational performance in the hospitality industry of the city. From the 88 hotels inquired, 39 responses were obtained. Analyses were carried out using nonparametric*

\* Master en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasil. Se desempeña como Docente del Curso Superior de Tecnología en Hotelería en las Facultades Senac RS, Porto Alegre, Brasil. E-mail: rfguzzo@senacrs.edu.br

\*\* Doctor en Economía y Medio Ambiente por la Universidad de Kassel, Alemania. Se desempeña como Profesor asociado e la Escuela de Administración de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. E-mail: nascimento@ea.ufrgs.br

*statistical methods. The main findings show that the lodging facilities that have more environmental practices tend to present the best organizational performances. Likewise, the hotel chains showed better results when compared to independent hotels.*

**KEY WORDS:** *environmental practices, organizational performance, hospitality industry, sustainability.*

## **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas el desarrollo económico se ha dado sin una planificación adecuada y sustentable y esto está causando trágicos efectos al ambiente y a la sociedad. A partir de la Conferencia de las Naciones Unidas en 1992 en Rio de Janeiro, la agenda política y el posicionamiento de diversas organizaciones comenzó a reflejar ciertos cambios.

En el campo empresarial la mayor parte de los emprendedores posee una visión centrada en el aspecto económico de la sustentabilidad, olvidándose de las cuestiones ambientales y sociales. No obstante, de acuerdo con Junges (2004) la mitigación de los problemas ambientales no depende sólo de soluciones técnicas sino también de una respuesta ética, y requiere un cambio de paradigma en la producción de bienes de consumo, en el consumo de la sociedad civil y en la relación con el medioambiente.

En este contexto, las organizaciones del segmento turístico deben estar atentas a este nuevo cuadro institucional de cambios por mejores condiciones ambientales y un espacio en ese nuevo mercado "verde". El turismo como fenómeno y los servicios que forman parte de la actividad (como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, entre tantos otros) pueden causar impactos ambientales pero también ayudar en la conservación de los destinos. Dichos impactos son consecuencia de un proceso complejo que involucra turistas, comunidades receptoras y todos los productos y servicios utilizados para atender esa demanda. Para reducir el impacto es necesario planificar las actividades, especialmente a través de una gestión sustentable.

Ante la relevancia asumida por las cuestiones ambientales en la sociedad, este estudio analiza las acciones ambientales realizadas en los hoteles de la ciudad de Porto Alegre y relaciona el uso de dichas prácticas con sus desempeños organizacionales. Así, será posible evaluar si la temática ambiental puede ser considerada una tendencia gerencial.

La ciudad objetivo de este estudio es Porto Alegre y de acuerdo a la Asociación Brasileña de la Industria de los Hoteles RS (2011) posee cerca de 12.493 camas en los hoteles de la ciudad, distribuidas en 88 hoteles. Conforme los datos del Foro de Operadores Hoteleros de Brasil (2011) en el primer semestre de 2011 la media de ocupación de los hoteles fue registrada en un 66,84%. La capital gaúcha es la tercera ciudad brasileña más visitada por los extranjeros motivados por los eventos, negocios y convenciones, y se estimó la llegada de 5,4 millones de turistas en 2007

(SMTUR, 2007). Durante el Mundial de Fútbol en 2014 la capital gaúcha será una de las sedes de los juegos, por lo tanto este estudio resulta relevante para la ciudad que continúa creciendo y atrayendo cada vez más turistas.

## **TURISMO Y HOTELERÍA: ASPECTOS AMBIENTALES**

El turismo y la hotelería son los segmentos que más han crecido y de forma más rápida en todo el mundo. La *World Travel and Tourism Concil* estima que en la economía global ambos son responsables por el 11% del producto interno bruto (directa e indirectamente) y el 8% del total de empleos (Clarke & Chen, 2008). La actividad turística además de generar incrementos en la economía, provoca un gran número de desplazamientos nacionales e internacionales, más allá de posibilitar el intercambio de experiencias interculturales en todo el mundo.

La hotelería en Brasil está sufriendo cambios significativos ante la introducción de nuevas tecnologías y la competitividad del mercado, exigiendo que haya una adecuación en el estilo de gestión adoptada hasta entonces. Hart & Milstein (2003) afirman que las organizaciones que mejor se adaptaron a las condiciones ambientales obtuvieron mejores resultados y retornos financieros. No obstante, aún son pocas las organizaciones que comprenden la sustentabilidad como factor de diferenciación en el desempeño y la competitividad.

Como segmento, la hotelería utiliza los recursos naturales contribuyendo a reducir y precarizar los mismos. Siguiendo a Kirk (1995) el impacto de las operaciones de un hotel en el ambiente es difuso porque se compone de varias pequeñas operaciones, consumiendo pequeñas partes de energía, agua, alimentos, papel, etc., además de los factores de contaminación sonora y química. También la legislación ambiental para este segmento es casi nula dificultando las fiscalizaciones y causando escasa preocupación por el ambiente. Esto dificulta la percepción de los medios de hospedaje como espacios que incrementan potencialmente el impacto ambiental. Aunque por concentrar un considerable número de personas en sus instalaciones pueden ser consideradas organizaciones contaminantes, además de crear impactos sociales locales.

Para entender mejor las prácticas ambientales utilizadas en hotelería primero es preciso abordar la gestión ambiental como un conjunto de medidas y procedimientos definidos que bien aplicados permiten reducir y controlar los impactos causados por un emprendimiento sobre el medioambiente (Valle, 2000). Esta gestión provee la estructura organizacional para el desarrollo de las actividades manteniendo una política ambiental en la organización.

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es una estructura o un método para alcanzar un desempeño sustentable en relación a los objetivos de una organización que requiere la formulación de directrices, definición de metas, coordinación de actividades y evaluación de los resultados (Donaire, 1999). Así, a través de la gestión ambiental y de la implementación de un SGA es posible

que la organización se desarrolle con vistas a un menor impacto ambiental y una mayor calidad de vida a todos sus *stakeholders*.

El segmento hotelero depende de la responsabilidad y concientización no sólo de sus gestores y colaboradores, sino también de las entidades públicas y privadas, los turistas y la comunidad local. Conforme Coriolano & Leitão (2008) los elementos deben ser integrados para la (re) definición de las variables sobre la reflexión de la (in) sustentabilidad de las acciones en turismo como las prácticas de consumo, el aumento de la educación ambiental de visitantes y visitados y el comportamiento ético, entre otros.

De acuerdo con Tachizawa (2005) es posible observar un cambio de comportamiento del consumidor de hotelería. Muchos turistas, principalmente los huéspedes europeos están optando por los itinerarios turísticos y los medios de hospedaje certificados como responsables y comprometidos con la naturaleza. Gonçalves (2004) dice que el compromiso de la sociedad con los temas ambientales estimula a toda la cadena de la hotelería a exigir una postura más responsable enfocada en la calidad de los servicios y la conservación de los recursos ambientales.

## **CONSUMO EN TURISMO Y EN HOTELERÍA**

La prestación de servicios de excelencia y la satisfacción de los huéspedes orientan el área de hospitalidad. King (1995) haciendo un estudio en la literatura sobre las bases históricas y sociológicas de la hospitalidad establece que las principales características de la hospitalidad son:

- a) Es una relación entre individuos que actúan como administradores del sector hotelero y los huéspedes;
- b) Dicha relación puede ser privada o comercial;
- c) La respuesta para una buena hospitalidad, tanto comercial como privada, exige el conocimiento de aquello que agrada al huésped;
- d) La hospitalidad es un proceso que incluye la llegada, la habitación confortable, la atención de los deseos del huésped y su partida al finalizar la estadía.

Así, es necesario comprender cómo se da el proceso de consumo en el área para que sea posible identificar de qué forma el turista/huésped se comporta y busca servicios adecuados a su realidad y deseos. En el caso de los servicios de hotelería, la satisfacción puede comenzar durante el hospedaje. Aunque se puede iniciar antes, al hacer la reserva, cuando los servicios comienzan a ser evaluados y pueden generar una buena impresión o no.

Las estrategias organizacionales buscan ventajas competitivas en factores diferentes de los recursos considerados como esenciales para la diferenciación como el precio, la entrega y el diseño (Gonçalves, 2004). Una de las alternativas que comprenderán los actuales patrones de exigencias de la nueva economía y del consumo es la variable ambiental. De esta forma, la actividad hotelera no podría dejar de incrementar sus actividades para alcanzar este nicho de mercado, además de ser un factor de orden ético.

La creciente preocupación por el ambiente natural llevó al aumento considerable del número de productos comercializados como ecológicos (Jansson & Marell, 2010). El consumidor verde es aquel que incluye en su “poder de elección” la variable ambiental y la variable calidad/precio. No obstante, siguiendo a Jansson & Marell (2010) cambiar los hábitos de consumo y consumir menos implica cierto grado de disconformidad por eso es más difícil practicarlo.

Cooper & Schindler (2003: 15) explican el significado del consumo sustentable como *patrones de consumo a través de la compra y uso de los bienes y servicios que atiendan las necesidades básicas de las personas en conjunto con la minimización de la degradación ambiental*. Los mismos autores dicen que es preciso un cambio radical en el patrón de consumo actual, contemplando una reducción en el del mismo. Ésta es necesaria y va más allá de la mera sustitución de productos contaminantes por verdes.

Swarbrooke (2002) constata que los cambios organizacionales en el área de turismo pueden ocurrir por presiones del cambio en la postura de los turistas. O sea que el poder de elección del consumidor puede ayudar a crear una nueva postura del segmento turístico y nuevos mercados.

Gonçalves (2004: 18) establece que el huésped puede ser la fuerza propulsora de cambios en la hotelería, ya que el aumento del interés por las cuestiones ambientales estimula a otros agentes involucrados en la actividad a cobrar la calidad de los servicios y la conservación de los recursos naturales. Para Swarbrooke (2002) el huésped que sigue prácticas ambientales aún forma parte de una minoría, pues la mayor parte de los consumidores del segmento aún se destaca por la falta de compromiso con el ambiente. De ese modo, toda la cadena de los servicios hoteleros debe ser revisada, transformando la experiencia del hospedaje y conduciendo a los *stakeholders* a una nueva perspectiva más responsable ambientalmente.

## **DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA NACIONAL DE CALIDAD BALDRIGE**

Las acciones de una organización tienen por objetivo contribuir de forma positiva a su desempeño. La medición del desempeño implica un complejo proceso para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las actividades de un negocio a través de métricas e indicadores de desempeño.

La auto-evaluación de desempeño es utilizada con mayor frecuencia por las organizaciones en los últimos años, mejorando el nivel de calidad y competitividad de éstas junto al mercado (Ahmed, Yang & Dale, 2003; Baldrige National Quality Program, 2009). La principal justificación para este hecho es que nadie conoce mejor a la organización que ella misma. Ahmed, Yang & Dale (2003) dicen que la auto-evaluación, además de ser una excelente forma de medir el desempeño organizacional, facilita el benchmarking interno y externo a través de un lenguaje común preparando a la organización para un futuro cada vez más competitivo.

Un modelo de auto-evaluación bastante utilizado y reconocido internacionalmente es el Programa Baldrige (Baldrige National Quality Program, 2009; Calhoun, 2002; Evans & Jack, 2003: 7; George, 1993). El Premio Baldrige establece criterios que las organizaciones usan para evaluar sus sistemas de calidad y desempeño (George, 1993). El Programa Nacional de Calidad Baldrige es un premio promovido por el National Institute of Standards and Technology (NIST) y la agencia del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

El propósito del modelo Baldrige es incentivar a las organizaciones a mejorar sus desempeños, innovaciones y resultados de modo de convertirse en referencia en un mercado cada vez más competitivo (Baldrige National Quality Program, 2009). Los criterios definirán los requerimientos esenciales que una organización debe proponerse para alcanzar la excelencia en calidad. Son proyectados para ayudar a las organizaciones a estar alineadas y gerenciar sus resultados de desempeño que resultan en la entrega de un mejor valor para los clientes, una mejor eficacia organizacional y de sus capacidades, y un mejor aprendizaje organizacional y personal (Calhoun, 2002). Las empresas que se inscriben en los premios promovidas por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos deben responder a las preguntas a través de los 18 ítems de evaluación. No obstante, pueden agregarse otras informaciones consideradas útiles por los participantes. Los datos son evaluados por un equipo de especialistas que dan una puntuación a cada ítem de acuerdo con dos dimensiones: procesos y resultados. Las organizaciones pueden usar los criterios de autoevaluación o inscribirse en el Premio enviando las respuestas de los cuestionarios para recibir la evaluación.

La autoevaluación es realizada de forma seria e imparcial y permite una mirada crítica sobre la gestión de la organización. Una de las principales limitaciones del Programa Baldrige, de acuerdo con Zago *et al.* (2008) es la falta de flexibilidad en cuanto a los criterios y ponderaciones adoptadas y la falta de acciones directas de perfeccionamiento. Evans & Jack (2003) utilizaron una serie de datos empíricos para explorar los principales links utilizados por el sistema de evaluación del Baldrige (resultados internos y externos) y aplicaron la correlación estadística para demostrar relaciones significantes entre las variables utilizadas. Entre los resultados se validaron los principales links, los profesionales evidenciaron las relaciones endógenas y exógenas del desempeño organizacional; y se comprobó que las mejoras en la gestión interna llevan a mejorar los resultados externos. De esta

forma, se proveen nuevas evidencias de la validez del modelo de evaluación y autoevaluación Baldrige cuyos objetivos son la obtención de resultados de alto nivel de desempeño y calidad.

## DESEMPEÑO Y PRÁCTICAS AMBIENTALES EN HOTELERÍA

Los objetivos establecidos para realizar la planificación estratégica de un hospedaje son traducidos a través de la especificación de indicadores de desempeño. Petrocchi (2006: 127) dice que el proceso de planificación seleccionará los indicadores que mejor indiquen si el hospedaje está evolucionando o no, siguiendo los objetivos estratégicos definidos. Cada sector deberá ser observado a través de indicadores que evalúen el desempeño organizacional, considerando la diversidad de ingresos que se generan en la estructura jerárquica de una empresa hotelera. El conjunto de estos indicadores de desempeño se reflejarán en toda la organización.

Para medir el desempeño operativo de un medio de hospedaje (nivel elemental), Mattila & O'Neill (2003) establecen que se deben utilizar los siguientes indicadores: diaria media, tasa de ocupación y *room night* (número de noches vendidas). Cuando se alcanza un nivel más sofisticado, el medio de hospedaje pasa a medir otros indicadores como la satisfacción del huésped, el desempeño de proveedor, el *turn over* de los empleados, etc. (Castelli, 2003; Vallen & Vallen, 2003). Otro indicador bastante utilizado en hotelería y en los estudios sobre el desempeño de ese segmento es el índice de ingreso por habitación disponible (RevPar) que combina la tasa de ocupación y la diaria media (FOHB, 2009; HIA, 2007).

En virtud de los constantes cambios y presiones ambientales enfrentadas por el sector hotelero es preciso observar las definiciones de las estrategias alineadas con los objetivos organizacionales y las tendencias del mercado. Las redes hoteleras internacionales son ágiles en la percepción y el reconocimiento de las estrategias innovadoras, obedeciendo la tendencia global. Así, las redes nacionales y los medios de hospedaje que actúan individualmente acaban adhiriendo a las estrategias que el mercado y los clientes demandan.

De esta forma, la cuestión ambiental se torna estratégica para las organizaciones. Chan (2005) indica prácticas ambientales que permiten a los hospedajes reducir los costos relacionados con los recursos, el agua y el consumo de energía. Medidas tales como cisternas, cambios en las rutinas de los sectores operativos (lavandería, restaurante), sensores de presencia en las áreas públicas y las habitaciones, reutilización de la ropa de blanco por parte de los huéspedes que se hospedan más de un día, reutilización del agua de lluvia para las descargas de los baños y el jardín, pueden ayudar a reducir los costos y diferenciar el producto ofrecido a los huéspedes.

Según Kirk (1995) el segmento hotelero no es un potencial generador de impactos ambientales si se lo compara con las industrias. No obstante, debido a la cantidad de hoteles, posadas, restaurantes

y otros servicios necesarios para realizar la actividad turística, los impactos causados pueden representar y desarrollar potenciales daños al medio.

Para comenzar a realizar la gestión ambiental en los emprendimientos de hospitalidad no es preciso hacer grandes inversiones (Kirk, 1995). La gestión de residuos y desperdicios puede ayudar a reducir costos a través de programas de capacitación y educación ambiental. Luego, se empiezan a ver los resultados y se pueden repensar los proyectos con acciones más sofisticadas. Las grandes inversiones deben realizarse cuando los principios son bien aceptados por toda la organización y los beneficios ambientales y de desempeño están establecidos.

La gestión ambiental podrá atraer una demanda de turistas que reconozcan y sean sensibles al ambientalismo. Así, para alcanzar un mejor desempeño organizacional y ventajas competitivas en el sector hotelero es preciso comprender mejor a los clientes. Ellos traducen y muestran si el camino recorrido por la organización se condice con las expectativas del mercado.

## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

Esta investigación analizará las características de los hospedajes de la Capital Gaúcha. Se realizó un *survey* entrevistando a los gestores para descubrir si hay relación entre la adopción de prácticas ambientales y el desempeño organizacional en la hotelería de Porto Alegre. El estudio será de orden cuantitativo visto que se utilizará tests para determinar a través de números la probabilidad de acierto de determinada conclusión y el margen de error de un valor obtenido (Gil, 2008: 17).

Para determinar los grupos de hoteles estudiados se utilizó la clasificación por precio diario obtenida en la página web de la Secretaría Municipal de Turismo de Porto Alegre (SMTUR, 2010): \$\$\$\$\$ - Más de R\$ 300,00 (U\$s 173) (habitación standard doble); \$\$\$\$ - De R\$ 221,00 a R\$ 300,00 (U\$s 128 a 172) (habitación standard doble); \$\$\$ - De R\$ 151,00 a R\$ 220,00 (U\$s 87 a 127); \$\$ - De R\$81 a R\$150 (U\$s 47 a 86) (habitación standard doble); y \$ hasta R\$ 80,00 (hasta U\$s 46) (habitación standard doble). Cotización del dólar en el período de la investigación, enero de 2010.

El cuestionario fue enviado por un link electrónico de la aplicación del *survey* online PollDaddy, a través de una cuenta de e-mail de la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles RS (ABIHRS), que dio soporte al estudio. Fue enviada a todos los hospedajes encontrados en el sitio de la SMTUR desde el 31 de octubre hasta el 28 de diciembre de 2010 (2 meses). Para averiguar si la muestra utilizada era similar a la población de hoteles se realizó el Test Exacto de Fisher.

El cuestionario de 10 preguntas fue adaptado del de Silva, Silva & Wayne (2006) mediante los resultados encontrados por Azorín *et al.* (2008) y Moreno, Lorente & Jiménez (2004). Asimismo se recurrió a la bibliografía existente y a la visión de los especialistas del área. Las preguntas sobre el

compromiso con temas ambientales y el desempeño fueron medidas a través de la escala Likert de 5 puntos.

Se abordó una pregunta de carácter económico a fin de incrementar la posible relación de las prácticas ambientales en el desempeño organizacional, apelando a una medida consistente y conocida por el segmento hotelero (RevPar – Ingresos por habitación disponible). Dicho índice ayuda a los emprendimientos hoteleros de diferentes tamaños a evaluar sus desempeños en la misma base de comparación, dividir el ingreso total diario en determinado período de tiempo por el total de unidades habitacionales del hospedaje analizado (Ismail, 2010).

Para testar la posible relación entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional en los medios de hospedaje de Porto Alegre se utilizaron métodos estadísticos no paramétricos, entre ellos el test de Kruskal-Wallis. Este test o análisis de variancia de los números de orden (*ranks*) debe ser utilizado cuando la ANOVA paramétrica no puede ser utilizada, cuando las *k* muestras no provienen de poblaciones normales o cuando las variancias son muy heterogéneas (Ferreira, 2001). La variable Revpar también fue testeada en relación a las prácticas ambientales a través del test de Kruskal-Wallis, verificando si existe alguna relación entre dichos ítems.

En el test de Kruskal-Wallis cuando se obtiene un valor significativo indica que al menos uno de los grupos es diferente, pero no establece cuál presenta diferenciación (Siegel & Castellan, 1988: 213). De esta forma es preciso realizar otro test llamado Test de Dunn (Dunn, 1964) para verificar las diferencias en los grupos 2 a 2. Éste se aplicó en la relación prácticas ambientales y Revpar y prácticas ambientales y desempeño organizacional.

La variable descriptiva relacionada con las prácticas ambientales y el desempeño organizacional perteneció o no a una red hotelera. Por lo tanto se realizó el test no paramétrico de Mann-Whitney (Teste U). Este test es una alternativa no paramétrica al test t para la diferencia de medias. Conforme Shier (2004) es un test que asume que dos distribuciones son similares en forma.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS**

Se obtuvieron 39 respuestas (44,31% de índice de retorno) de los 88 hospedajes sondeados. Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 18 y la planilla electrónica Microsoft Excel 2007, y para el cálculo del test de Dunn fue necesario utilizar el software estadístico R. Todos los tests fueron realizados asumiendo niveles de significancia  $\alpha=5\%$ .

Para establecer una comparación de la muestra con la población total estudiada fue utilizado el Test Exacto de Fisher. Así, fue posible identificar que la hipótesis del test es verdadera y la muestra utilizada es similar a la de la población de la hotelería de Porto Alegre.

En la caracterización de la muestra se detectó que la mayor parte de los entrevistados (66,7%) son de sexo masculino, el 53,85% posee educación superior y el 28,21% posee posgrado. A través de los datos secundarios se constató que el 66,7% de los medios de hospedaje analizados pertenecen a redes hoteleras. Este dato permite inferir que existen características y patrones internacionales y nacionales que están difundidos por la ciudad y establecen referencias gerenciales globales.

La principal razón que dificulta el uso de las prácticas ambientales en el establecimiento, según los entrevistados, fue 'No tener información sobre la viabilidad' (58,97% de las respuestas). El 35,90% dijo que la dificultad radica en que no es viable económicamente. Esta visión es bastante común en la hotelería porto-alegrense.

Al preguntarles sobre el grado de influencia de las prácticas ambientales en el mercado, el 58,97% dijo que ésta es muy positiva. La media indica que a pesar de desconocer la viabilidad de las prácticas ambientales, los medios de hospedaje de Porto Alegre consideran que el impacto en el mercado es bueno. Se puede inferir que dicho comportamiento puede estar ligado a la ética ambiental, ya que se torna evidente frente a la crisis ambiental de hoy en día. Otro factor puede ser que los gestores tienen que lidiar con cambios constantes como los desafíos ambientales (Hart & Milstein, 2003).

En la Tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas referentes a las prácticas ambientales obtenidas a través del SPSS.

Los gestores evaluaron el uso de 20 prácticas en una escala Likert de 5 puntos (1 corresponde a nunca y 5 a siempre) y la última cuestión es de uso global. Por ser datos ordinales fueron calculadas sus medianas. Se puede decir que 8 de las 20 prácticas ambientales estudiadas alcanzaron una mediana superior a tres, correspondiente al uso "de vez en cuando", o sea que el 40% de los establecimientos estudiados usan prácticas ambientales con frecuencia.

Dos de las prácticas más utilizadas están relacionadas con el consumo de energía: 'Utilización de lámparas económicas' y 'Utiliza sensores de presencia' con mediana 5. La justificación para la mayor incidencia de respuestas de las prácticas puede atribuirse al hecho de que son acciones que no involucran grandes inversiones financieras y son fáciles de implementar. Dichas acciones son de uso común en la gran mayoría de los hoteles.

Otras dos prácticas presentaron medianas 5: 'Reducir la frecuencia del cambio de ropa de cama y toallas por decisión del cliente' y 'Hacer una recolección selectiva de los residuos sólidos'. La recolección selectiva era un factor esperado visto que es un ítem que no exige ninguna inversión ya que la ciudad lo ofrece gratuitamente a través de los servicios del Departamento Municipal de

Limpieza Urbana (DMLU). La reducción de la frecuencia del cambio de ropa del cuarto también es una práctica común en el mercado hotelero para los huéspedes que permanecen más de un día.

Tabla 1: Grado de utilización de prácticas ambientales en los medios de hospedaje de Porto Alegre

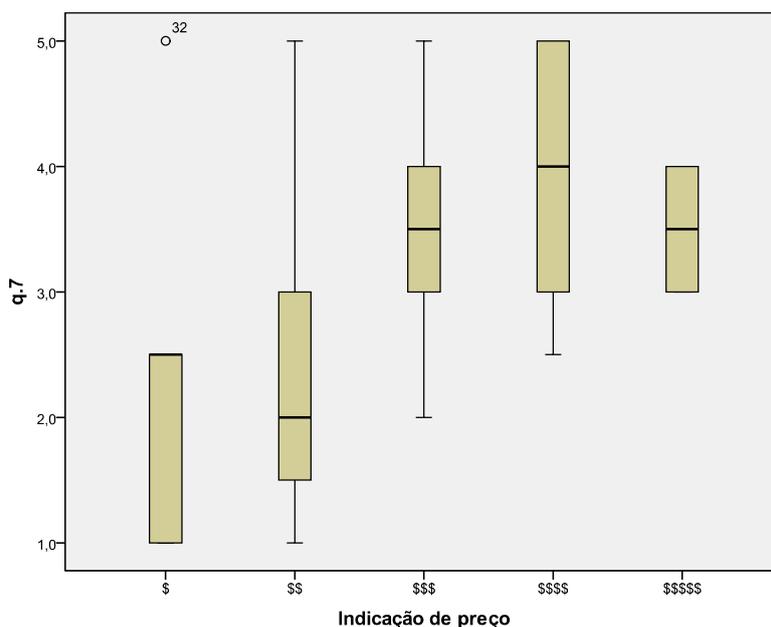
Actitudes del hotel en relación al medioambiente	N	Median	Range
Utilización de lámparas económicas	39	5	3
Desarrolla acciones para economizar energía	39	4	3
Transmite al huésped la preocupación por el medioambiente	39	4	4
Incentiva y facilita la colaboración ambiental de los clientes en las áreas del hotel	39	4	4
Reduce la frecuencia del cambio de ropa de cama y toallas por decisión del cliente	39	5	4
Identifica los posibles impactos ambientales del hotel	39	4	4
Hace recolección selectiva de residuos sólidos	39	5	4
Utiliza sensores de presencia	39	5	4
Realiza capacitaciones sobre educación ambiental para los empleados	39	3	4
Establece y cuantifica objetivos y metas ambientales	39	3	4
Compra productos reciclables, ecológicos y reutilizables	39	3	4
Hace compost de material orgánico en las dependencias del hotel	39	2	4
Contrata consultoría externa para aumentar la eficacia ambiental	39	1	4
Reutiliza agua de lluvia en jardinería y descargas del baño	39	1	4
Utiliza grifos que interrumpen el flujo de agua automáticamente	39	2	4
Elabora manuales para implementar los programas ambientales	39	2	4
Utiliza calefacción de energía solar	39	1	4
Utiliza argumentos ecológicos en las campañas de marketing	39	2	4
Estimula prácticas ambientales en sus proveedores	39	3	4
Realiza prácticas ambientales de forma global	39	3	4
Valid N (listwise)	39		

Fuente: Elaboración propia

Las tres prácticas menos utilizadas (medianas 1) fueron atribuidas al uso de tecnologías más avanzadas y que exigen mayor inversión: 'Utiliza calefacción de energía solar'; 'Reutiliza agua de lluvia para las descargas del baño y el jardín' y 'Contrata consultoría externa para aumentar la eficacia ambiental'. Por otro lado, las prácticas que se implementan correctamente podrían reducir los costos fijos de la empresa.

Al relacionar las prácticas ambientales de los entrevistados con sus respectivas clasificaciones establecidas por la Secretaría de Turismo de Porto Alegre a través del valor cobrado por día, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Figura 1.

Figura 1: Relación de prácticas ambientales e indicación de precio



Fuente: Elaboración propia

Era esperado, según los estudios de Azorín *et al.* (2008), que los hospedajes que cobran más por día fueran los que presentaran más prácticas ambientales (representada como q.7). No obstante, como se ve en la Figura 1 no es lo que ocurre. Los hospedajes de la franja \$\$\$\$ (diaria de R\$ 221,00 a R\$ 300,00) (de U\$s 128 a 172) son los que presentan más prácticas ambientales. Se da una variación con el entrevistado 32 de la franja \$ (diaria hasta R\$ 80,00) (hasta U\$s 46) que presenta una alta adhesión a las prácticas ambientales. Para analizar las razones de esto sería necesario un estudio más profundo del hotel.

La medición del desempeño organizacional (Tabla 2) fue realizada a través del agrupamiento de las puntuaciones de cada emprendimiento por la mediana. Dicha escala hace referencia al Programa Nacional de Calidad Baldrige y fue adaptada a una escala Likert de 5 puntos comparada con la competencia de cada hotel (1 entre los más bajos y 5 entre los mejores).

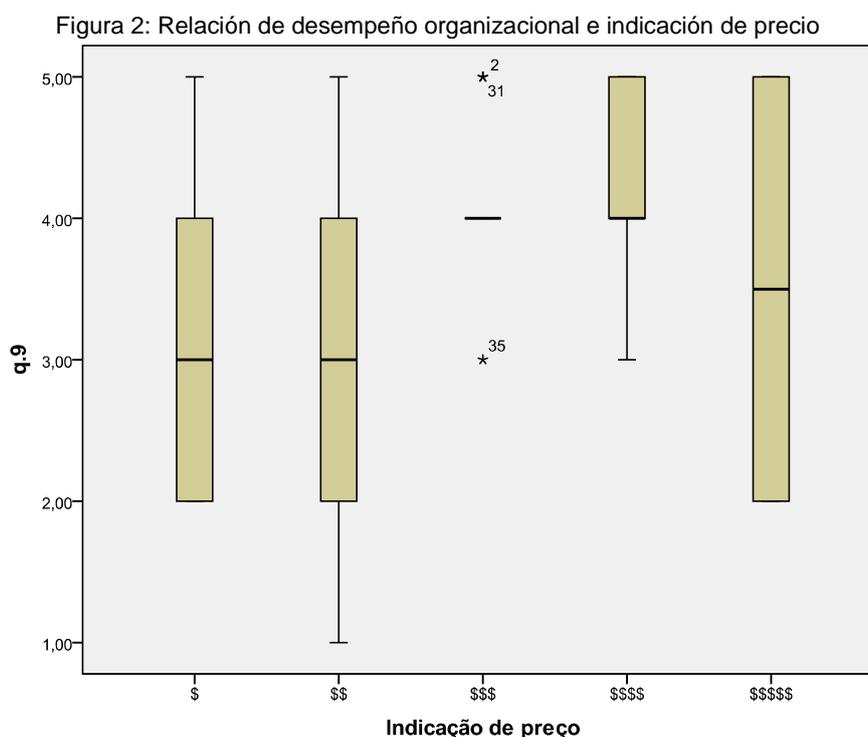
Analizando las medianas no fue posible detectar variaciones importantes. De los 18 ítems, 12 tuvieron mediana 4, o sea que representaron un desempeño organizacional 'por encima de la media' de la competencia. Dicho factor sorprendió debido a que se analizaron hoteles de variadas categorías y se esperaba una variación mayor en este campo. Las medianas encontradas fueron altas, todas por encima de 3,0, indicando que los hoteles consideran que sus desempeños son iguales o están por encima de la media de la competencia.

Tabla 2: Desempeño organizacional

Medición del desempeño organizacional	N	Median	Range
Liderazgo: incentivado en la creación y refuerzo de valores, cursos, misiones, políticas, desempeño de los miembros y enfoque en el cliente.	39	4	4
Gobernación y responsabilidad social: el bienestar social, ambiental y económico es parte de la estrategia, además del apoyo a la comunidad local.	39	3	4
Desarrollo de estrategia: existe una planificación estratégica para mejorar el posicionamiento en el mercado, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo.	39	4	4
Transferencia de estrategias para acciones: desarrollo e implementación de acciones del plan estratégico garantizando recursos para su realización.	39	3	4
Cliente: Innovación e identificación de la oferta de productos y servicios para atender y exceder las expectativas de los clientes y atraer nuevos, contribuyendo a la fidelización.	39	4	4
Voz del consumidor: Medición del índice de satisfacción. El retorno es dado para mejorar la calidad de los servicios y posibilitar la relación con el cliente.	39	4	4
Medición de la performance: La empresa mejora sus conocimientos técnicos y gerencia con tecnología. Usa dichos datos como apoyo para la toma de decisiones, innovación y el aumento de su performance.	39	4	4
Gestión del conocimiento y de la tecnología: La empresa garantiza calidad, disponibilidad en el lenguaje fácil de los datos necesarios en sus sistemas operativos. La empresa gerencia activos de conocimiento.	39	4	4
Compromiso de RH: La empresa capacita a sus colaboradores para alcanzar una performance elevada. Ofrece formación y progreso en la carrera. Posee indicadores sobre la satisfacción interna.	39	3	4
Ambiente: La empresa gerencia la capacidad de los colaboradores en el trabajo, manteniendo un ambiente seguro y solidario. Las selecciones buscan la diversidad cultural. Apoyo a través de políticas y beneficios.	39	3	4
Sistemas de trabajo: La organización proyecta sus sistemas con innovación agregando valor al cliente. Se prepara para emergencias y busca éxito organizacional con sustentabilidad y retorno financiero.	39	3	4
Procesos: La organización cumple con los requisitos legales, incorporando nuevas tecnologías para lograr agilidad y un mejor desempeño.	39	4	4
Resultados enfocados en el cliente: Los resultados son positivos para la satisfacción y fidelización del cliente, observando las tendencias.	39	4	4
Resultados financieros y de mercado: La empresa posee un nivel satisfactorio de indicadores financieros y de mercado.	39	4	4
Resultados enfocados en los empleados: Se alcanzan indicadores de clima organizacional, seguridad, bienestar, desarrollo, además de servicios y beneficios adecuados a los colaboradores.	39	4	4
Resultados de la eficacia de los procesos: Los resultados de desempeño son alcanzados contribuyendo a mejorar la eficacia organizacional.	39	4	4
Resultados de liderazgo: Se miden los resultados gerenciales como los planes estratégicos, responsabilidad fiscal, compromiso legal, conducta ética, responsabilidad social y apoyo a la comunidad.	39	3	4
Evaluación general sobre la performance de la empresa.	39	4	4
Valid N (listwise)	39		

Fuente: Elaboración propia

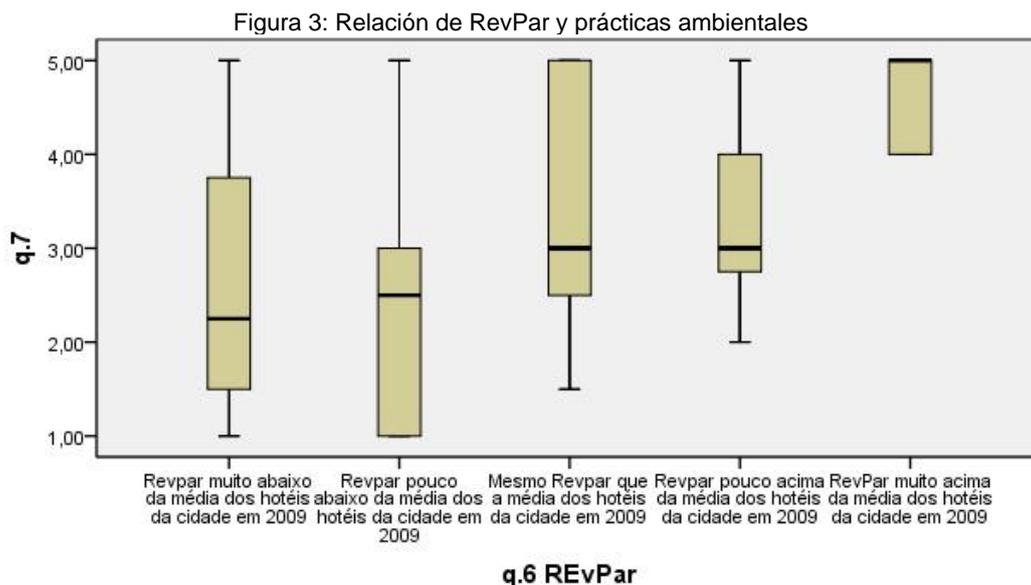
Es importante resaltar que existe una gran competencia en el sector hotelero y la exigencia de los huéspedes es cada vez mayor. Es posible que el análisis del desempeño organizacional haya sido respondido de forma tendenciosa, evitando que surja información que la hotelería considera “confidencial” e indicativa de competencia. Al relacionar el desempeño organizacional con la clasificación de los hoteles de acuerdo con las diarias cobradas surgieron los resultados de la Figura 2.



Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 demuestra la misma tendencia presentada en relación a las prácticas ambientales. Los hoteles que cobran diarias en las franjas de \$\$\$\$ y \$\$\$ presentan un mejor desempeño organizacional (representado como q.9) que los hoteles de mayores diarias. Para comparar los resultados de RevPar con las prácticas ambientales se realizó el test de Kruskal-Wallis.

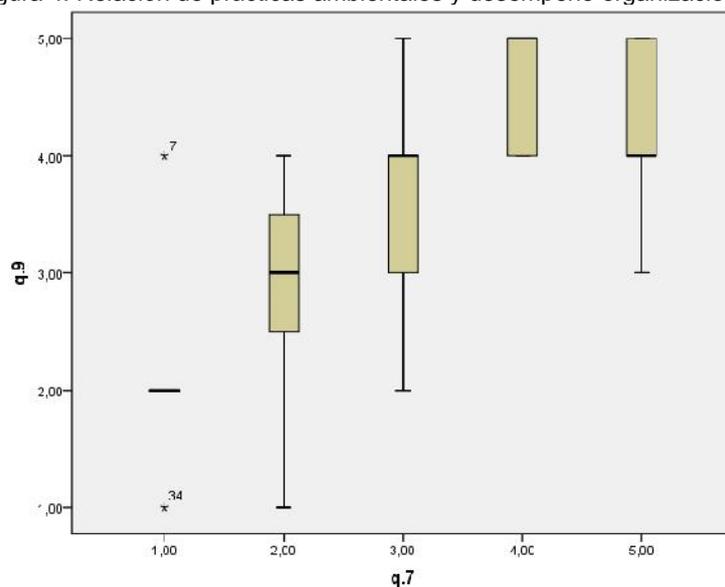
La Figura 3 demuestra que a medida que aumenta la media del RevPar se observa una mayor adecuación a las prácticas ambientales (representada por la q.7). El test de Kruskal-Wallis indicó un p-value de 0,043, sugiriendo que hay una diferencia significativa entre los grupos de RevPar en relación a las prácticas ambientales. Esto era esperado porque existe la tendencia demostrada por Azorín *et al.* (2008) de que si la organización hotelera posee un mejor desempeño financiero (representado por el RevPar) poseerá más prácticas ambientales.



Fuente: Elaboración propia

Para relacionar las prácticas ambientales y el desempeño organizacional se agruparon las preguntas en percentiles. De acuerdo con la Figura 4 se observó que a medida que existe una mayor utilización de las prácticas ambientales aumenta el nivel de desempeño organizacional, siguiendo la tendencia ganar-ganar de Porter & Van der Linde (1995). Al realizar el test de Kruskal-Wallis el resultado del p-value fue 0,05 y se puede decir que hay una diferencia significativa entre los diferentes grupos.

Figura 4: Relación de prácticas ambientales y desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, a medida que aumentan las prácticas ambientales (q.7) se observa una mayor adecuación del desempeño organizacional (q.9) de los medios de hospedaje de Porto Alegre. En la Figura 4 es posible observar que los entrevistados 34 y 7, que están en la categoría 1 de prácticas ambientales (Nunca utiliza), se destacaron del resto de los entrevistados. El entrevistado 34 presenta una baja práctica ambiental y un bajo desempeño y el 7 a pesar de estar en la franja más baja de prácticas ambientales posee un desempeño alto. Al igual que otros están ligados al concepto de desempeño organizacional, lo que demuestra que el entrevistado 7 posee un diferencial que no es el ambiental.

Después del Kruskal-Wallis se realizó el test Post-hoc de Dunn para comparar los grupos de respuestas de los tests realizados en las Figuras 3 y 4.

Tabla 3: Test Post-hoc de Dunn entre cuestiones de prácticas ambientales (7) y RevPar

Grupos	2	3	4	5
1	1,0000	1,0000	1,0000	0,3098
2		1,0000	1,0000	<b>0,0376</b>
3			1,0000	1,0000
4				1,0000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 sugiere que hay una diferencia significativa, indicada por el p-value  $0,0376 < 0,05$ , entre los grupos 2 y 5 del Revpar relacionado con las prácticas ambientales. Dichos resultados son coherentes con la Figura 3.

Tabla 4: Test Post-hoc de Dunn entre cuestiones de prácticas ambientales (7) y desempeño organizacional (9)

Grupos	2	3	4	5
1	1,0000	1,0000	0,6524	0,1324
2		0,9809	0,1506	<b>0,0118</b>
3			1,0000	0,5997
4				1,0000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 sugiere una diferencia significativa indicada por el p-value  $0,0118 < 0,05$  entre los grupos 2 y 5 de prácticas ambientales en relación al desempeño organizacional. Este resultado también indica coherencia con la Figura 4. Al relacionar las prácticas ambientales con el abordaje acerca de si el hospedaje forma parte o no de alguna red hotelera, como son datos ordinales y solo dos variables, se realizó un test específico (el test de Mann-Whitney). Éste compara las medianas de dos grupos diferentes. La estadística del test indican  $U= 1339$  y p-value de  $0,000$  ( $p= 1724 \times 10^{-9}$ ), o sea que se rechaza la hipótesis de igualdad entre las medianas de los grupos. En la muestra los

establecimientos que pertenecen a las redes hoteleras poseen una mediana en las prácticas ambientales de 3,25. Los hoteles que no pertenecen a la red poseen una mediana de 2,5 en relación a las prácticas ambientales. El test de Mann-Whitney sugiere una diferencia significativa entre las medianas, o sea que identifica qué redes hoteleras tienden a realizar más prácticas ambientales.

Dicho resultado acompaña la tendencia presentada por Azorín *et al.* (2008) y Moreno, Lorente & Jiménez (2004) para quienes la afiliación a redes es un factor determinante para relacionar el aumento de las prácticas ambientales en el establecimiento. Las redes hoteleras (internacionales y nacionales) siguen los patrones de una sede que normalmente adopta las tendencias globales para mantenerse en el mercado de forma competitiva. Así, los hoteles de red acostumbran a difundir las mismas prácticas ambientales a todos sus miembros (Clarke & Chen, 2008).

Al relacionar el tema de la afiliación a redes con el desempeño organizacional se utilizó el test de Mann-Whitney. Los que pertenecen a la red poseen una mediana en el desempeño organizacional de 4 y los que no pertenecen a la red poseen una mediana 3. Por el test Man Witney la estadística del test  $U = 1436,5$  y  $p\text{-value} = 0,000$  ( $p = 2756 \times 10^{-12}$ ), o sea que rechaza la hipótesis de igualdad entre las medianas de los grupos. De esta forma se establece la tendencia de que los hoteles que pertenecen a redes poseen un mejor desempeño organizacional. Las redes poseen más recursos que los medios de hospedaje que actúan solos, pudiendo invertir y perfeccionar sus desempeños.

## CONSIDERACIONES FINALES

La hotelería, uno de los segmentos más importantes del fenómeno turístico, puede ayudar en el compromiso ambiental de un destino permitiendo ventajas competitivas y mejoras en el desempeño organizacional a través de acciones bien planeadas. Así, el objetivo principal de este trabajo fue verificar el tipo de relación existente entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional en la hotelería de la ciudad de Porto Alegre. Se constató que la relación es positiva. No obstante no fue confirmada la relación de causalidad. Se estableció que las empresas hoteleras que muestran mejores prácticas ambientales tienden a poseer mejores índices de desempeño organizacional.

La recolección de los datos y el análisis de los 39 entrevistados que respondieron (de los 88 establecimientos sondeados) permitió estudiar cómo la hotelería de Porto Alegre se está comportando en lo que respecta a las prácticas ambientales y al desempeño organizacional. Globalmente, las prácticas ambientales son utilizadas de "vez en cuando" según los entrevistados. O sea que existe un amplio campo a ser estudiado y trabajado en los medios de hospedaje de la ciudad. La importancia ética del compromiso ambiental debe ser repensada posibilitando un cambio de paradigma en el sector turístico y hotelero. La visión general de los gestores en cuanto al desempeño organizacional fue establecida a través de la adaptación del Programa Baldrige. La performance global cuestionada en el instrumento identifica que la hotelería de Porto Alegre presenta un buen desempeño organizacional.

Relacionando las variables ambientales con las de desempeño organizacional fue posible identificar relaciones y tendencias. Se observó que existe un aumento del uso de prácticas ambientales y que hay una tendencia de aumento del nivel del desempeño organizacional de las empresas hoteleras de Porto Alegre.

Al relacionar los ítems pertenecientes a las redes hoteleras con las prácticas ambientales y con el desempeño organizacional se encontraron niveles de significancia. O sea que los medios de hospedaje que pertenecen a las redes hoteleras tienden a poseer más prácticas ambientales y un mejor desempeño organizacional. Esto ya era esperado visto que las redes hoteleras poseen modelos a ser seguidos que marcan tendencias globales como el factor ambiental. Otro factor que contribuye a tal resultado es que las redes poseen un mayor poder de inversión, lo cual propicia el aumento del desempeño organizacional.

En suma, a través de los resultados de este trabajo es evidente que las prácticas ambientales aún no son prioritarias en el segmento hotelero de Porto Alegre. No obstante, existe una clara y positiva relación entre el uso de las prácticas ambientales existentes y el nivel de desempeño organizacional. A pesar de que no hay una relación causal los resultados presentan una tendencia.

Este estudio puede contribuir con algunas implicaciones para los gestores de los hoteles. Los resultados demuestran que la gestión ambiental posee relación con el desempeño organizacional. Entonces, considerar la implementación de prácticas ambientales puede ayudar a proteger el ambiente natural, respondiendo de forma ética a los problemas ambientales y al mismo tiempo mejorar el desempeño organizacional de las empresas.

Se sugiere para estudios futuros extender la investigación realizada en Porto Alegre hacia otras capitales y regiones de Brasil, posibilitando un mayor número de entrevistados y verificando si dicha relación es establecida en otros lugares. Otro punto importante sería aplicar métodos de investigación mixtos realizando entrevistas en profundidad y buscando comprender mejor la gerencia de cada establecimiento, además de un estudio longitudinal. También se podrían realizar entrevistas o encuestas con los empleados de los emprendimientos verificando las prácticas ambientales adoptadas y percibidas por éstos desde la coordinación del hospedaje.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Ahmed, A. M.; Yang, J. B. & Dale, B. G.** (2003) "Self-assessment methodology. The route to business excellence". *The Quality Management Journal* 10(1): 43-57

**Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RS** (2011) "Automação dos hotéis" [ca.2011]. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=004>> Acesso em: 09 jan. 2011

- Azorín, J. F. M.; Cortéz, E. C.; Moliner, J. P. & Tarí, J. J.** (2008) "Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Journal of Cleaner Production* 17: 516-524
- Baldrige National quality Program** (2009) "Criteria for performance excellence 2009-2010". American Society for Quality, Milwaukee
- Calhoun, J. M.** (2002) "Using the Baldrige Criteria to manage and asses the performance of your organization". *The Journal for Quality and Participation* 25(2): 45-53
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul
- Chan, W.W.** (2005) "Partial analysis of the environmental costs by hotels in Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management* (24): 517-531
- Clarke, A. & Chen, W.** (2008) "Hotelaria. Fundamentos teóricos e gestão". Elsevier, Rio de Janeiro
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S.** (2003) "Métodos de Pesquisa em Administração". Bookman, São Paulo
- Coriolano, L. N. & Leitão, C.** (2008) "Turismo, cultura e desenvolvimento entre sustentabilidades e (in)sustentabilidades". *Revista de Turismo y Patrimônio Cultural* 6(3): 467-479
- Donaire, D.** (1999) "Gestão ambiental na empresa". Atlas, São Paulo
- Dunn, O. J.** (1964) "Multiple comparisons using rank sums". *Technometrics* 6: 241-252
- Evans, J. R. & Jack, E. P.** (2003) "Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model." *The Quality Management Journal* 10(2): 7-24
- Ferreira, A. M.** (2001) "Métodos estatísticos e delineamento experimental. Testes não paramétricos" Disponível em: [http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes\\_ao\\_parametricos.pdf](http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes_ao_parametricos.pdf), Acesso em 16 jan 2011
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil** (2009) "Análise Mercadológica". Fohb Nº 10, 20 e 29, São Paulo. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/infohb.php> Acesso em: 9 jan. e 20 mar. 2011
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil** (2011) "Análise Mercadológica". São Paulo. Disponível em: < <http://www.fohb.com.br/info/Edicao%20Especial%20InFOHB%20.pdf>>. Acessos em: 03 jan. 2011
- George, S.** (1993) "O sistema Baldrige da qualidade". Makron Books do Brasil, São Paulo
- Gil, A. C.** (2008) "Métodos e técnicas de pesquisa social". Atlas, São Paulo
- Gonçalves, L. C.** (2004) "Gestão ambiental em meios de hospedagem". Aleph, São Paulo
- Hart, S. L. & Milsten, M. B.** (2003) "Creating sustainable value." *Academy of Management Executive* 17(2): 56- 69
- Hotel Investment Advisors (HIA)** (2007) "Hotelaria em números". São Paulo, Disponível em: < <http://www.revistahoteis.com.br/novo/images/stories/hn.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2011
- Ismail, A.** (2010) "Hospedagem. Front office e governança". Cengage Learning, São Paulo
- Junges, J. R.** (2004) "Ética Ambiental". Editora Unisinos, São Leopoldo
- Janson, J. & Marell, A.** (2010) "Greenconsumer. Determinants of curtailment and eco-inovation adoption". *Journal of consumer marketing* 27(4): 358-370

- Mattila, A. S. & O'Neill, J. W.** (2003) "Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction. A longitudinal case of a midscale hotel in the United States". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 27(3): 328 -341
- Moreno, E. C.; Lorente, J. C. & Jiménez, J. de B.** (2004) "Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance". *The Service Industries Journal* 24(3):101-130
- King, C. A.** (1995) "What is hospitality?" *International Journal of Hospitality Management* 14(3/4): 219-234
- Kirk, D.** (1995) "Environmental management in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(6): 3-8
- Petrocchi, M.** (2006) "Hoteleria. planejamento e gestão". Pearson Education do Brasil, São Paulo
- Porter, M. E. & Van der Linde, C.** (1995) "Toward a new conception of the environment competitiveness relationship" *Journal of Economic Perspectives* 9(4): 97-118
- Secretaria Municipal de Turismo - SMTUR** (2007) "Perfil do turista nacional na cidade de Porto Alegre". Relatório de pesquisa -. Dez. 2007. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>>, Acesso em: 03 de mar. 2010
- Secretaria Municipal de Turismo - SMTUR** (2010) "Onde se hospedar" Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>>, Acesso em: 08 de jan. 2010
- Shier, R.** (2004) "Statistics: 2.3 The Mann-Withney U Teste". Disponível em: <<http://mlsc.lboro.ac.uk/resources/statistics/Mannwhitney.pdf> >. Acesso em: 18 abr. 2011
- Siegel, S. & Castellan, N. J.** (1988) "Nonparametric Statistics for the behavioral sciences". McGraw-Hill, New York. Disponível em: <<http://giraudoux.pagesperso-orange.fr/SiegelCastellan1988.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2011, 213-214
- Silva, L. M. T.; Silva, M. P. & Wayne, T. E.** (2006) "Gestão ambiental e desempenho hoteleiro. Um estudo no Pólo Costa das Dunas – RN". *Observatório de Inovação do Turismo* 1(3): 1-19
- Swarbrooke, J.** (2002) "Turismo Sustentável. Conceitos e impacto ambiental". Aleph, São Paulo
- Tachizawa, T.** (2005) "Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira". Atlas, São Paulo
- Valle, C. E.** (2000) "Como se preparar para as normas ISO 14000. Qualidade ambiental". Pioneira, São Paulo
- Vallen, G. K. & Vallen, J. J.** (2003) "Check in, Check out. Gestão e prestação de serviços em hotelaria". Bookman, Porto Alegre
- Zago, C. A.; Rigone, J.; Abreu, L. F. & Rodrigues, C. M. T.** (2008) "Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional. Aplicabilidade na logística". *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* 3(3): 178-195

Recibido el 30 de mayo de 2012

Correcciones recibidas el 15 de julio de 2012

Aceptado el 23 de julio de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués