

ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL, CONTEXTO ORGANIZATIVO
Y RENDIMIENTO: LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS ESPAÑOLES¹

M^a José Álvarez Gil*, Jerónimo de Burgos Jiménez** y José Joaquín Céspedes Lorente**

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. Adicionalmente, se puede observar que las empresas de los grupos con una estrategia ambiental más desarrollada se asocian a un rendimiento económico superior. Finalmente, se comparan los resultados obtenidos en este estudio con otras investigaciones precedentes y se discuten las implicaciones que se desprenden de este trabajo, tanto en el ámbito académico, como en el profesional.

Palabras clave: estrategia ambiental, gestión ambiental, hoteles, turismo, análisis cluster, España

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

* Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, c/ Madrid, 126, 28903 Getafe, Madrid, España. Tfno.: 34-916249643. Fax: 34-916249608. E-mail: catinaag@eco.uc3m.es

** Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Almería, Crta. de Sacramento s/n, 04120 La Cañada de San Urbano, Almería, España. Tfno.: 34-950215177 y 34-950215523. Fax: 34-950215178. E-mail: jburgos@ualm.es y jcespede@ualm.es



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, etc.) 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: la generalización de esta preocupación puede provocar que se altere el entorno competitivo de la empresa, apareciendo asociados a estos aspectos ambientales nuevas oportunidades y amenazas, tales como imperativos legales, posibilidades de reducción de costes, diferenciación del producto o de la empresa, motivación de empleados, etc.

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, deforestación, etc.) 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).

Por otro lado, la problemática ambiental ha sido fundamentalmente estudiada en relación a las empresas manufactureras sometidas a una exigente legislación ambiental, mientras que las empresas de servicios, calificadas por Hutchinson (1996) como las destructoras silenciosas del medio ambiente, han sido objeto de una menor atención, amparadas quizás en un menor impacto directo sobre el medio ambiente. 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 creciente conciencia ambiental de los turistas, la dependencia de esta actividad de los recursos naturales, o su impacto sobre el medio ambiente. A su vez, 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 superior², al considerarlos los más profesionalizados y dinámicos del mismo.

Puesto que nuestro principal propósito es encontrar patrones dominantes en la estructura mediambiental y queremos profundizar en la comprensión de las relaciones entre las variables individuales, aún cuando estas no pueden modelizarse fácilmente mediante enfoques convencionales, dado su carácter multivariante, el enfoque teórico de referencia más adecuado parece ser el del estudio de las configuraciones organizativas; su estudio permite a los investigadores adquirir un conocimiento más profundo de las complejas

² Se han seleccionado los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas debido a la relativa homogeneidad que presentan éstos entre sí, así como porque los de categorías inferiores presentan en numerosos casos un carácter más familiar que profesional (véase en este sentido ACHE, 1997). La elección de estas categorías de establecimientos hoteleros también ha sido elegida para otros estudios sobre estrategia de las empresas hoteleras como Fridolín Mbarga (1995) o Horwath Consulting España (1996).

interrelaciones que subyacen en la gestión ambiental, en general, y en la gestión ambiental de los hoteles, en particular.

De este modo, los objetivos del presente trabajo vienen referidos a la caracterización de las estrategias ambientales que pueden adoptar las empresas y al contraste de un conjunto de hipótesis que se refieren a las diferencias entre los grupos de empresas caracterizados por distintas estrategias. Estas diferencias están referidas a tamaño, categoría legal, tipo de turismo, importancia percibida de la protección ambiental para los principales grupos de interés (*stakeholders*), utilización de distintas formas de poder sobre la empresa para la protección ambiental y utilización de técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones. Asimismo se investiga la posible existencia de divergencias significativas en el rendimiento de cada uno de los grupos de hoteles detectados en base al nivel de protección ambiental.

A continuación, se realiza un breve recorrido por las principales tipologías de estrategias ambientales recogidas en la literatura para clasificar la gestión ambiental de la empresa, explorando puntos de encuentro entre las mismas hacia una tipología de estrategias ambientales consensuada en la literatura. A continuación se analizan algunos de los factores que influyen o condicionan la gestión ambiental de la empresa, y se discute la posible relación entre ésta y el rendimiento global de la organización. Posteriormente, se realiza un análisis empírico sobre los establecimientos hoteleros españoles en el que, en primer lugar, se clasifican estos en función de su estrategia ambiental y de acuerdo con las categorías o bloques que se desprenden de la revisión teórica realizada; seguidamente, y una vez clasificados los hoteles en grupos, se contrasta si existen diferencias significativas entre ellos atendiendo tanto a los distintos factores condicionantes de la gestión ambiental, como al rendimiento global de la organización. Por último, se presentan algunas implicaciones para la gestión medioambiental empresarial y se plantean líneas futuras de investigación.

2. La gestión y la estrategia ambiental de la empresa. Tipologías

La gestión 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 de gestión ambiental de la empresa, junto con su interconexión con el resto de las decisiones empresariales, determina el posicionamiento ambiental de la empresa y configura lo que se suele denominar estrategia ambiental de la organización.

En la literatura se pueden encontrar diversas clasificaciones, las cuales intentan recoger de una forma global las distintas estrategias que pueden adoptar las empresas en relación a las cuestiones relacionadas con la protección ambiental. Algunas de ellas se han centrado en proponer una clasificación conceptual (Ej. Hunt y Auster, 1990), otras se han limitado a ubicar a un conjunto de empresas (normalmente manufactureras) en estas categorías ya propuestas por otros autores (ej. Schaefer y Harvey, 1998), mientras que otros trabajos 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 en los criterios y/o métodos utilizados para delimitarlas, así como en el número de

categorías propuestas, todas ellas están fundamentadas en la evolución sobre un continuo que va de las estrategias más reactivas hasta las más proactivas, pasando por diferentes estrategias intermedias. En la Tabla 1 se recogen algunas de estas clasificaciones, así como su carácter conceptual, aplicado (valida empíricamente una clasificación conceptual) o ambos:

Tabla 1: Clasificaciones de Estrategias ambientales de la empresa

Autor(es)	Tipologías	Carácter
Hunt y Auster (1990)	Principiante, Luchador, Ciudadano preocupado, Pragmático, Proactivo	Conceptual
Roome (1992)	No cumplimiento, Cumplimiento, Cumplimiento extendido, Excelencia, Liderazgo	Conceptual
Winsemius y Guntram (1992)	Reactivo, Receptivo, Constructivo, Proactivo	Conceptual
Sadgrove (1993)	Penalizada, Atrasada, Conformista, Líder	Conceptual
Aragón Correa (1996)	Utiliza la tipología propuesta por Roome (1992)	Aplicado
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	Aplicado
Vastag <i>et al.</i> (1996)	Reactivos, Previsores de crisis, Estratégicos, Proactivos	Conceptual/aplic.
Steger (1998)	Indiferencia, Reactiva, Ofensiva, Proactiva	Conceptual/aplic

Henriques y Sadorsky (1999) sintetizan brevemente las principales clasificaciones conceptuales que se han realizado sobre la gestión ambiental de la empresa, distinguiendo entre las propias de la gestión ambiental empresarial (Roome, 1992 y Hunt y Auster, 1990) y las genéricas de 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. Estas estrategias se identifican básicamente por: a) el mayor o menor apoyo de la alta dirección a las cuestiones ambientales, b) la consideración de la gestión ambiental como una actividad necesaria, c) la confección de informes y planes de contenido ambiental y, d) la formación e implicación del personal en temas ambientales. Posteriormente, estos autores validan la clasificación propuesta para un total de 400 grandes empresas canadienses y, de este modo, contribuyen a desarrollar un marco conceptual que proporciona al estudio y análisis de la gestión ambiental de la empresa el soporte teórico que la doctrina demanda para éste área de investigación (Gladwin, 1993; Cramer, 1998).

Es esta clasificación que proponen Henriques y Sadorsky (1999) la que se va a adoptar como marco de referencia en el presente trabajo, si bien, aquí 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. En el siguiente apartado se examinan algunos factores que pueden incidir en la adopción de una estrategia ambiental por parte de las empresas de un sector.

3. Factores condicionantes de la gestión ambiental de los establecimientos hoteleros

Hasta ahora se han presentado distintas clasificaciones de la gestión 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 esta última como, por ejemplo, si la posesión o la presencia de determinadas características incrementa o disminuye la probabilidad de que un hotel se sitúe en uno u otro grupo, o viceversa, que los establecimientos que adoptan una estrategia ambiental posean determinadas propiedades.

Dado que el análisis empírico se realiza sobre una muestra de hoteles españoles, en la discusión de dichos factores se atiende fundamentalmente a este sector. A continuación, se van a exponer algunos de ellos³, los cuales pueden ser:

- específicos para los establecimientos hoteleros, como el tipo de turismo predominante entre su clientela y la categoría legal del establecimiento;
- comunes para empresas de otras actividades, como el tamaño, ejercicio del poder hacia la protección ambiental, o la utilización de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones;
- 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, de difícil o imposible modificación a lo largo del tiempo y que influye de forma determinante en la gestión y actividades que debe realizar un hotel (ICHE, 1998). En España se pueden distinguir cuatro grandes modalidades de turismo predominantes entre la clientela de los hoteles de categoría superior⁴: sol y playa, cultural, negocios y una categoría marginal de otros que incluye al turismo rural, de montaña, esquí, religioso, de balneario, etc. 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 la naturaleza de las actividades que realiza el cliente durante su estancia, su nivel de contacto y presencia en el establecimiento y su tiempo libre; en segundo lugar, por la duración media de su hospedaje, que permite más margen para realizar actividades cuanto mayor sea éste; en tercer lugar, 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 ambiental en los establecimientos hoteleros de sol y playa que en el resto de categorías (cultural, negocios y otros). 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

³ 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.

⁴ En los establecimientos hoteleros de categoría inferior el turismo rural ocupa un lugar destacado que merecería destacarse como una categoría independiente.

hoteles de ciudad siguiendo la distinción que propone el ICHE), y la heterogeneidad intrínseca al grupo residual minoritario (montaña, religioso, rural, esquí, balneario, etc.). Todo ello queda resumido en la siguiente hipótesis:

H1: los establecimientos hoteleros especializados en turismo de "sol y playa" tienden a diseñar y poner en marcha estrategias de protección ambiental más desarrolladas (sin que en el resto de categorías se aprecie una mayor disposición hacia estas estrategias).

Categoría legal: La categoría legal del establecimiento constituye también un aspecto estratégico cuya modificación es difícil dentro de unos límites (se exigen requisitos mínimos de servicios, tamaño de las habitaciones, etc.). Con carácter general, los establecimientos de mayor categoría tienen un mayor volumen de activo y una mayor cantidad de personal por habitación (Federación Española de Hoteles, 1999), por lo que tendrán más recursos y una mayor formación del personal para poder atender a las necesidades y gustos del cliente, entre los que se encuentra la protección y respeto del medio natural. Por contra, los clientes de los hoteles, y en mayor medida los de hoteles de categoría superior, buscan lujo, confort, e incluso una cierta adulación, que implica un alto consumo de recursos, lo cual está en conflicto con la protección ambiental (Gustin y Weaber, 1996). En definitiva, aunque parece pesar más la disposición de una mayor cantidad de recursos, los argumentos teóricos subyacentes son contradictorios, por lo que su efecto combinado nos hace esperar que no existan diferencias relevantes en la categoría legal de los hoteles que adoptan distintas estrategias ambientales. Es decir, se propone la siguiente hipótesis:

H2: la "categoría legal" de los establecimientos hoteleros no varía de forma relevante entre hoteles que siguen distinta estrategia ambiental.

Tamaño: El tamaño de la empresa es una característica organizativa que en el caso de los establecimientos hoteleros resulta de difícil, cuando no imposible, modificación. Este aspecto puede influir en la estrategia ambiental que adopte la empresa básicamente de dos formas: 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, etc. (Henriques y Sadorsky, 1996); por otro lado, las empresas de mayor tamaño suelen disponer de mayores 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). De hecho, una buena parte de los trabajos empíricos sólo consideran empresas de gran tamaño entre la población de organizaciones en las que contrastar sus hipótesis (véase, por ejemplo, Klasen 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.

H3: 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.

Ejercicio del poder sobre la empresa hacia la protección ambiental: El poder es un concepto esencial en algunas de las teorías organizativas tales como la de dependencia de recursos, la institucional, e incluso en la de los grupos de interés. Así, la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) mantiene que una empresa se resistirá con menor probabilidad a presiones externas cuando dependa de la fuente de dichas presiones. Sin embargo, como Oliver (1991:154) señala, debido a que la empresa tiene múltiples intereses que defender y a que la dependencia raramente es unidireccional, las estrategias de conformidad parcial con la fuente de presión institucional son también probables, de tal forma que a medida que disminuye la dependencia de la fuente de esa presión institucional, otras alternativas que ofrecen más resistencia a esa presión se hacen más viables. Finalmente, desde la teoría de los grupos de interés –*stakeholders theory*–, el poder también se ha utilizado repetidamente para delimitar los grupos de interés relevantes para la empresa (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997). Asimismo, esta teoría ha enfatizado recientemente el modo y la intensidad con la que ese poder es utilizado para influir sobre una determinada conducta empresarial (Frooman, 1999). Es este último aspecto el que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis.

H4: los establecimientos hoteleros que desarrollan una estrategia ambiental más desarrollada son los que perciben que sus principales grupos de interés ejercen más poder sobre ellos para impulsarles a adoptar medidas de protección ambiental.

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. Desarrollar esta capacidad suele requerir un largo tiempo, ya que se basa en la explotación de habilidades humanas (coordinación de conocimientos, destrezas y experiencia, tanto sobre la Dirección de Operaciones como sobre el funcionamiento del hotel) del personal del establecimiento que dirige y realiza la actividad. Podría considerarse que esta utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones no tiene una conexión con la gestión ambiental; sin embargo, es conveniente tener presente las apreciaciones de Hart (1995) quien señala que, en la práctica, la reducción del impacto sobre el medio ambiente a través de la prevención de la contaminación (*pollution prevention*) va intrínsecamente unida a las actividades productivas de la empresa; por ello, al depurar estas actividades con ayuda de las técnicas de la Dirección de Operaciones, puede mejorarse también la gestión ambiental. Gupta y Sharma (1996) destacan que una Dirección de Operaciones respetuosa con el medio ambiente no sólo es responsable de la consecución del producto deseado en términos de calidad y cantidad, sino que también debe realizar un control de las prácticas de trabajo, del consumo de recursos y las emisiones generadas, así como del flujo de productos y sustancias peligrosas (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 consumiendo una cantidad mínima de recursos, lo cual contribuye a la protección ambiental en lo que se conoce como ecoeficiencia (Schmidheiny, 1992, Welford, 1998). Por tanto, la gestión ambiental de la empresa, que conlleva la evaluación y mejora del funcionamiento de la organización, puede

facilitarse con 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). Todo lo cual nos lleva a sugerir la siguiente hipótesis:

H5: los establecimientos hoteleros que presentan una gestión ambiental más desarrollada muestran una utilización mayor de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones.

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). Como señalamos en el apartado del ejercicio del poder, esta presión social hacia la protección ambiental puede exteriorizarse de múltiples formas, dependiendo de quién ejerza esta presión (Administración Pública, asociaciones de vecinos, proveedores, clientes, etc.) y el modo en que se ejerza (imposición de normas, denuncias o quejas, premios o incentivos, etc.). De acuerdo con la teoría de los grupos de interés – *stakeholders theory*– (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995), cada organización realiza sus actividades intentando satisfacer las necesidades de sus principales grupos de interés. De este modo, una forma adecuada para recoger 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 le conceda cada uno de los grupos de interés a las cuestiones ambientales influirá sobre el tipo de estrategia ambiental que adopte la empresa, pero esta influencia será mayor cuanto más importante sea el grupo de interés. Todo ello nos lleva a sugerir la siguiente hipótesis:

H6: 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.

4. La incidencia de la estrategia ambiental de la empresa sobre el rendimiento

La planificación y ejecución por parte de la empresa de una estrategia coherente de protección del medio ambiente supone que ésta acepta y respeta una serie de principios o reglas que implican restricciones en su comportamiento. Estas restricciones, que pueden adoptar el carácter de normas, ya sean desarrolladas en el seno de la empresa, o en el exterior, y venir exigidas legalmente o no, pueden condicionar o limitar la forma económicamente más adecuada de realizar una actividad; es decir, el cumplimiento de estas normas o principios tiene un coste implícito que viene determinado por los beneficios que se obtendrían de seguir conductas oportunistas que supusieran la transgresión de las citadas reglas o pautas de comportamiento. Desde este punto de vista, las prácticas de protección ambiental deberían incidir negativamente sobre el resultado empresarial (Walley y Whitehead, 1994; Cordeiro y Sarkis, 1997).

Sin embargo, la realización de determinadas actividades de protección del medio ambiente no suele constituir una actividad aislada, sino que guarda relación con otras decisiones empresariales y va a modificar el entorno de la organización, pudiendo dar lugar a la aparición de determinados beneficios para la misma. Así, las actividades de protección ambiental deberían traducirse en una mejora del medio ambiente y, en la medida en la que dichas actividades sean percibidas por la sociedad (ya que el medio ambiente es un bien común), en una mejora de la imagen de la empresa y de sus relaciones con la comunidad local en particular (Welford, 1995:11).

Al mismo tiempo, las actividades de protección ambiental se interrelacionan con el resto de las estrategias de la empresa, pudiendo alterar su contribución al beneficio, ya que pueden influir tanto sobre los ingresos, como sobre los costes de la misma. Así, las cuestiones ambientales se relacionan con las áreas comercial o de marketing (acceso a nuevos mercados, canales de distribución, diferenciación del producto, política de publicidad y promoción...), operaciones (rediseño del producto, del proceso, de la tecnología o del contenido del trabajo, necesidades de capacidad,...), finanzas (acceso a subvenciones o líneas de financiación, nuevas necesidades de recursos,...), personal (motivación y satisfacción, adiestramiento del personal,...), aprovisionamiento (criterios de selección de los proveedores, frecuencia y tamaño de los envíos,...), o información (necesidad de procesar más información...). Las numerosas ventajas potenciales que la literatura atribuye a la integración de las cuestiones ambientales en la estrategia de la empresa (Beaumont *et al.*, 1993; Guimaraes y Liska, 1995; Porter y van del Linde, 1995; Shrivastava, 1995) se apoyan en esta profunda y compleja interacción e incluyen: ahorro de costes y mejora de la eficiencia de la empresa, mejora de la calidad del producto, incremento de la cuota de mercado, reducción de responsabilidades, adelantarse a la competencia o a la legislación, acceso a nuevos mercados, motivación y satisfacción de los empleados, mejora de las relaciones con la comunidad, acceso a ayudas financieras, etc.

La evidencia sobre la relación entre gestión ambiental de la empresa y resultado es contradictoria, ya que por un lado nos encontramos con trabajos que detectan que la relación entre la proactividad en la estrategia ambiental de la empresa es positiva (Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997; Judge y Douglas, 1998), y otros que indican que ésta es negativa (Worrell *et al.*, 1995; Cordeiro y Sarkis, 1997). Ello nos hace pensar que puede ser conveniente profundizar un poco más en esta relación, ya que parece probable que existan razones, no señaladas en estos estudios previos, que nos expliquen las diferencias encontradas en la relación de ambas magnitudes. Una forma de profundizar en este análisis es analizar las diferencias existentes en el rendimiento económico en función de la estrategia ambiental adoptada. De este modo, puede detectarse si la relación entre la gestión ambiental y el beneficio evoluciona paralelamente con la gestión ambiental de la organización, o si, por contra, alguna de las estrategias ambientales rompe este continuo y se caracteriza por un rendimiento económico diferente.

Por tanto, la consideración conjunta de los aspectos positivos y negativos que pueden influir en la relación entre la gestión ambiental y el resultado, así como su aplicación sobre los establecimientos hoteleros (IHEI, 1993), nos sugiere una relación positiva entre ambas magnitudes, si bien no muy elevada debido a los efectos contrarios. Esto queda reflejado en la siguiente hipótesis:

H7: los establecimientos hoteleros que muestran una estrategia ambiental más avanzada tienden a presentar un rendimiento financiero superior que los que tienen una gestión ambiental menos desarrollada .

5. Análisis empírico

Muestra

En Noviembre de 1998 se realizó un primer envío a los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas españoles; 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 hoteleros que, o bien no habían devuelto el cuestionario, o que lo habían enviado sin identificarse. El 8 de abril se cerró el plazo de recepción de cuestionarios recibidos, totalizando 304 respuestas y no encontrándose diferencias significativas en cuanto a tamaño, "categoría legal" y distribución geográfica⁵ 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 descrita anteriormente. Esto supone un 12% 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 que no todos los hoteles respondieron a todas las cuestiones que se le formulaban (especialmente en la parte relativa a rendimiento), 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 máximo⁶.

Medición

Estrategia/gestión ambiental de la empresa. 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 para medir la gestión ambiental de la empresa (Aragón Correa, 1998; Henriques y Sadorsky, 1999), así como algunos aspectos específicamente relacionados con los establecimientos hoteleros (IHEI, 1993). Estas cuestiones hacen referencia a la cuantificación de costes y ahorros ambientales (GAM1), la formación a los empleados en cuestiones ambientales (GAM2), utilización de políticas de compra ecológicas (GAM3), la utilización de argumentos ecológicos en las campañas de marketing (GAM4) y la adopción de medidas de ahorro de energía y agua (GAM5) 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.

⁵ *La distribución geográfica sólo se pudo determinar para aquellos establecimientos hoteleros que se identificaron al contestar la encuesta.*

⁶ *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 para incrementar el número de casos analizados.*

Tipo de turismo: España, el ámbito territorial de nuestro estudio, es un espacio turístico que presenta una gran variedad de atractivos turísticos (tanto naturales como artificiales), y en donde se combinan distintas formas de turismo. Así, en nuestro país conviven establecimientos destinados básicamente a turismo de sol y playa, con otros de turismo cultural, de negocios, de montaña, de esquí, de deporte, rural, balnearios, religioso, etc., con otros que tienen su clientela repartida entre varias de estas modalidades (por ejemplo, hoteles situados junto al mar, pero cerca de un núcleo urbano que, además de turismo de sol y playa, alojan también turismo de negocios y cultural). Ante la posibilidad de que un establecimiento se pueda ubicar simultáneamente en varias de estas categorías, se han desarrollado cuatro variables dicotómicas: 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.

Categoría legal: Se le solicitó a los establecimientos hoteleros que señalaran la categoría de su establecimiento dentro de los valores de 3, 4 y 5 estrellas que señala la legislación. Por tanto, para medir esta magnitud se ha utilizado una variable que admite los valores 3, 4 y 5. Esta información se contrastó con la incluida en la Guía Oficial de Hoteles para aquellos establecimientos hoteleros que se identificaron al contestar la encuesta (241), encontrándose sólo 2 casos de hoteles que habían cambiado de categoría (se trata de 2 hoteles de 3 estrellas que pasaron a ser de 4 estrellas; uno lo detallaba en el cuestionario y otro fue verificado telefónicamente)⁷.

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 Hoteles para los 241 hoteles que se identificaron al contestar la encuesta⁸.

Ejercicio del poder hacia la protección ambiental: A efectos de medir cómo se puede influir sobre una persona u organización, Raven y Kruglanski (1970: 73) identifican distintas formas de poder: coerción, recompensa, experiencia, legitimidad, referencia e información. Posteriormente, Sánchez Pérez (1997) identifica seis tipos de estrategias de influencia que asocia con cada uno de los seis tipos de fuentes de poder señaladas anteriormente, distinguiendo entre aquéllas que persiguen alterar percepciones (intercambio de información y recomendaciones) de aquéllas que no lo hacen (promesas, amenazas, de referencia y acuerdos).

⁷ Estas diferencias con respecto a la información contenida en la Guía Oficial de Hoteles se deben al proceso de recogida y edición de datos que se requiere para procesar, anualmente y con carácter nacional, la extensa cantidad de información que se incluye en la Guía.

⁸ 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), el cual no fue verificado telefónicamente en su totalidad, al entenderse que no eran diferencias significativas y que entendemos que se deben al lógico desfase que se produce entre el momento de editar la Guía y la realización de nuestra encuesta.

Este autor recomienda que una escala de medida que intente representar el poder que se ejerce sobre una organización debe recoger una referencia a cada una de estas dimensiones. Así, se formularon sendas cuestiones en las que se solicitaba al hotel que señalase el grado (en una escala de 0 a 10) en el que sus principales grupos de interés ejercían cada una de estas estrategias de influencia sobre un establecimiento a través de cuestiones como: prometen recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental, o intercambian impresiones sobre el modo de tratar los temas ambientales. El valor del coeficiente alfa de Cronbach que presentan las respuestas a estos ítems es de 0,85, que supera largamente el límite de 0,70 que Nunnally (1978) establece para asegurar la consistencia interna de un constructo.

Utilización de técnicas de Dirección de Operaciones: Gran parte de las técnicas que tradicionalmente vienen siendo utilizadas por la Dirección de Operaciones 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 Gil y Rivera Camino, 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, han detectado que, aunque su utilización era bastante reducida, entre las técnicas más empleadas se encontraban: el estudio de métodos, la medición del trabajo, la estandarización de operaciones, la confección de manuales de procedimientos, ... 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 pre-test a 11 directores de hotel. En base a éste, se concluyó que era conveniente reducir las 26 preguntas empleadas por Witt y Clarke (1990) a una cantidad más operativa eliminando las menos frecuentes (por ejemplo programación lineal o MRP), así como traduciendo los tecnicismos académicos a un lenguaje más asequible. Finalmente, el indicador que se ha utilizado 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. El coeficiente alfa para las mismas presenta un valor de 0,93 que garantiza su consistencia interna.

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 con entrevistas con 11 directores de hotel se han determinado los grupos de interés más relevantes para los establecimientos hoteleros: accionistas, Administración Pública, agencias de viaje y touroperadores, asociación o cadena a la que pertenecen, clientes, competidores, director del hotel, empleados, ONGs (asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, etc.) y proveedores. Estos 10 grupos de interés son sólo parcialmente coincidentes con los detectados por Henriques y Sadowsky (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 para 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, se presupone un interés legítimo de todos ellos para reivindicar que el hotel adopte medidas de protección ambiental y sólo se han medido la capacidad para influir y la importancia de las cuestiones ambientales para cada grupo de interés. 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). Siguiendo a Gill *et al.* (1986) se obtiene la importancia para la empresa de la preocupación ambiental de cada grupo de interés multiplicando la relevancia que cada uno de ellos le da a los aspectos relacionados con la protección ambiental por su capacidad para influir sobre el hotel. Además, con el fin de facilitar la comparación con el resto de escalas de medida, se ha utilizado la raíz cuadrada del citado producto para medir la importancia que tiene para la empresa la presión de cada grupo de interés (accionistas, Admón. Pública, etc.). Nos encontramos por tanto, con una variable para cada uno de los grupos de interés (10 en total), los cuales podrían considerarse agrupadamente (de forma similar al enfoque de Henriques y Sadorsky, 1999) pero que, en este trabajo se van a presentar de forma independiente, aunque luego se discutan de forma conjunta.

Rendimiento económico. Para medir el rendimiento económico se han utilizado dos parámetros diferentes; ante la imposibilidad de disponer de ellos mediante una fuente externa, se ha optado por solicitar los mismos a los establecimientos hoteleros. Por un lado, un indicador del nivel de actividad del establecimiento hotelero, cuyo indicador más representativo y que es utilizado por la práctica totalidad de los establecimientos es el nivel de ocupación (ICHE, 1998; Federación Española de Hoteles, 1999). Por otro lado, se les solicitaba que señalaran en una escala de 0 a 10 la valoración que hacen del beneficio obtenida por su hotel en comparación con el resultado medio del sector para ese mismo año⁹.

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 estrategia/gestión ambiental de la empresa comentadas anteriormente (GAM1 a GAM5).

Entre los procedimientos jerárquicos y no jerárquicos se ha optado por estos últimos en virtud de las

⁹ Se decidió incluir la comparación del resultado del ejercicio con el resultado medio del sector en ese mismo año debido a las fluctuaciones que presenta el mercado turístico, en el que precisamente 1998 ha sido un año con muy buenos resultados para las empresas de este sector.

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, categoría, 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 y Discusión

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).

Tabla 2. Valores medios en los grupos

Grupo	Tamaño	GAM1	GAM2	GAM3	GAM4	GAM5
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

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

Grupo 1. Reactivos. Los hoteles de este grupo son, con diferencia, los que tienen 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 gestión ambiental (cuantificación de costes y ahorros ambientales, formación ambiental de los empleados y utilización de argumentos ecológicos en sus campañas de marketing) son casi inexistentes (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, GAM3) o si implican reducción de costes (ahorro de energía y agua, GAM5); aún 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 los distintos aspectos 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 de estos aspectos 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% 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% 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 es, sin duda, el que tiene una gestión ambiental más desarrollada, siendo sus valores medios en todos los aspectos de la gestión ambiental 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 de hoteles, los líderes en cuanto a protección ambiental, es el que está integrado por un menor número de establecimientos, y 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 olvido 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. Por contra, los grupos Defensivo y Acomodativo parecen darle a la protección del medio ambiente una importancia moderada y bastante similar (ligeramente superior en el Acomodativo). Sin embargo, el primero 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 las diferencias entre estos grupos sobre cada uno de los factores que

pueden influir en la estrategia ambiental descritos anteriormente¹⁰, y determinar el cumplimiento de las hipótesis, se aplica el test de Kruskal-Wallis que permite comprobar la existencia de diferencias significativas entre los mismos. Sin, embargo, sólo con este test no podemos interpretar cómo se comportan las 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.

Tabla 3. Diferencias entre los grupos de estrategias ambientales

Variable	Test Kruskal-Wallis		Casos	Valores medios en los grupos			
	χ^2	p		Reactivo	Defensivo	Acomod.	Proactivo
Sol	10,01	0,0185	300	0,29	0,42	0,52	0,48
Negocio	7,69	0,0528	300	0,58	0,58	0,39	0,47
Cultura	1,16	0,7620	300	0,24	0,21	0,17	0,18
Otros	2,63	0,4527	300	0,17	0,09	0,17	0,14
Categoría	7,66	0,0537	300	3,29	3,42	3,52	3,47
Tamaño	18,58	0,0003	300	114,81	135,80	164,90	199,30
Ejercicio del Poder	66,94	0,0000	299	2,02	3,09	3,70	5,03
Uso Dir. Operaciones	58,04	0,0000	298	4,31	5,93	5,80	6,96
Import. Accionistas	4,39	0,2226	284	5,71	6,38	6,24	6,46
Import. Admón Púb.	12,63	0,0055	289	4,15	5,16	4,70	5,60
Import. Agencias	18,33	0,0004	286	4,03	4,35	4,90	6,00
Import. Asoc/cadena ^a	39,11	0,0000	211	4,08	5,05	6,50	7,56
Import. Clientes	47,51	0,0000	293	6,22	7,41	7,48	8,29
Import. Compet	12,98	0,0047	284	3,25	4,23	3,99	4,92
Import. Director	43,41	0,0000	292	7,40	8,26	8,23	9,03
Import. Empleados	23,30	0,0000	294	5,47	6,16	6,40	7,24
Import. ONGs	19,17	0,0003	291	2,57	3,64	3,42	4,63
Import. Proveedores	13,48	0,0037	293	2,39	2,99	2,87	3,77

^a 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 items.

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:

¹⁰ 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,...).

En cuanto al **tipo de turismo**¹¹, debemos señalar, que, aunque las relaciones sólo son estadísticamente significativas al 5% para los hoteles de sol y playa, y al 10% para los de negocio, hay una ligera evidencia empírica que corrobora la argumentación teórica presentada anteriormente. Es decir, las estrategias ambientales más proactivas presentan una mayor proporción de establecimientos hoteleros del tipo sol y playa (alrededor del 50%), mientras que los hoteles con estrategias ambientales menos desarrolladas tienen una menor proporción de hoteles de sol y playa. Todo ello pone de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis 1.

Si continuamos analizando estos valores medios en el resto de tipos de turismo podemos apreciar que en las modalidades de negocios y cultura sucede lo contrario, es mayor la proporción de hoteles con estrategias menos respetuosas con el medio ambiente (reactivo y defensivo), que los de estrategias más respetuosas (acomodativo y proactivo), si bien el efecto es 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 dado la heterogeneidad de los tipos de turismo que lo integran.

En definitiva, del análisis estadístico de los datos parecen deducirse algunas tendencias aunque estas no son estadísticamente muy significativas. Estas indican una relación, aunque no muy fuerte, en el sentido que se había previsto por la hipótesis 1, es decir, los hoteles de mayor proactividad ambiental tienden a ser de sol y playa. Igualmente, si bien con menor nivel de significación, se pone de manifiesto que los establecimientos destinados fundamentalmente al turismo de negocios son los predominantes en las empresas con una estrategia ambiental menos respetuosa con el medio ambiente.

Respecto a la **categoría legal**, las diferencias entre las estrategias ambientales son estadísticamente significativas sólo al 10%. En el desarrollo teórico precedente no se había propuesto que la relación fuese en un sentido u otro, puesto que los razonamientos teóricos eran contradictorios. A la vista de los valores medios de cada una de las estrategias ambientales se aprecia que el valor medio de la variable categoría es superior en los grupos que tienen una estrategia ambiental más desarrollada (proactivo y acomodativo) y algo inferior en el grupo con la estrategia ambiental más pobre (reactivo). Analizando los valores máximo y mínimo puede apreciarse que hay hoteles de todas las categorías en los cuatro grupos, lo cual también respalda la idea de que esta asociación entre más categoría legal y más estrategia ambiental no es muy fuerte. Por lo tanto, no se puede aceptar el cumplimiento de la hipótesis 2, ya que hay una ligera tendencia a que los establecimientos de más categoría tengan más nivel de protección ambiental, apoyando la argumentación que destaca la importancia de los recursos y la formación del personal en la protección ambiental.

¹¹ Para interpretar correctamente los valores de estas cuatro primeras filas de la tabla 3 se puede decir que los valores que corresponden a la intersección de cada fila (tipo de turismo) con cada columna (estrategia ambiental) pueden interpretarse como el tanto por uno de hoteles de esa estrategia ambiental (columna) que pertenecen a ese tipo de turismo (fila). Así, de los 66 hoteles que integran el grupo de entre los que tienen una estrategia proactiva, el 48% son de sol y playa, el 47% de negocios, el 18% de cultura y el 14% de otro tipo de turismo. Conviene recordar que, al aceptarse que un hotel pueda estar simultáneamente en varias categorías, la suma de estos porcentajes puede ser superior al 100% (en el caso de la columna Proactivo es 1,27.0 127%).

El **tamaño** es una característica que varía significativamente entre los grupos, siendo en los grupos con una estrategia ambiental más desarrollada donde el tamaño medio de los establecimientos es más elevado, tal y como se había propuesto en la hipótesis 3. 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.

El **ejercicio del poder sobre la empresa hacia la protección ambiental** es el factor analizado que varía más significativamente entre cada una de las estrategias ambientales. El alto valor que presenta la Chi-cuadrado y el elevado nivel de significación vienen a confirmar el sólido fundamento teórico que respalda la afirmación que se había pronosticado. Además, el valor medio del ejercicio del poder sobre la empresa hacia la protección ambiental varía proporcionalmente al nivel de desarrollo de la gestión ambiental de la empresa, con un valor muy bajo para el grupo de los reactivos (2,02), algo más elevado para los Defensivos (3,09), un poco más para los acomodativos (3,70) y con un valor medio bastante superior para los proactivos (5,03), cuya estrategia ambiental se diferenciaba más claramente del resto de estrategias ambientales. En definitiva, estos datos proporcionan una sólida evidencia sobre el pleno cumplimiento de la hipótesis 4.

La **utilización de las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones** es, tras el ejercicio del poder, el factor que varía más significativamente entre los cuatro grupos de estrategias ambientales. La variación es en el sentido previsto, 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 5, 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, si bien puede realizarse un estudio detallado de cada grupo de interés analizando la información contenida en las 10 últimas filas de la tabla 2. En general, las diferencias de importancia para los principales grupos de interés varían significativamente entre las distintas estrategias ambientales. De todas estas diferencias entre los grupos de interés, la única que no es estadísticamente significativa es la de los accionistas,

mientras que las más significativas son las de los clientes, director del hotel y la asociación/cadena a la que pertenece el hotel. En conjunto, esta evidencia nos garantiza un buen cumplimiento de la hipótesis 6, que puede ser analizado en tantos subapartados como grupos de interés se han distinguido.

De forma similar a como sucede en las divergencias respecto a la utilización de las técnicas propias de la Dirección de Operaciones, las diferencias son más intensas, en general, entre los grupos 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 para uno de los grupos de interés más relevantes en el sector hotelero: 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 aprecia, incluso, mayores diferencias entre las dos estrategias ambientales “contiguas” (defensivo y acomodativo), que presentaban valores similares en la importancia concedida por el resto de grupos de interés.

Los resultados aquí obtenidos se puede considerar que son, en general, coincidentes con los obtenidos por Henriques y Sadorsky (1999) en cuanto a los grupos de interés que ellos denominan comunitarios y organizacionales: la importancia de la protección ambiental evoluciona gradualmente de menos a más de forma paralela al nivel de desarrollo de la gestión ambiental. Sin embargo, los resultados son contradictorios con la hipótesis planteada por Henriques y Sadorsky (1999) para el caso de los grupos de interés que ellos denominan regulatorios (esto es, que la protección ambiental se percibe como más importante para el grupo de los defensivos y acomodativos, después proactivos y reactivos); no obstante, nuestros resultados son parcialmente coincidentes con los obtenidos en su análisis empírico: primero acomodativos, luego proactivos, defensivos y reactivos, ya que sólo se permuta el orden entre los dos primeros que, además, en el caso de estudio de Henriques y Sadorsky (1999) tienen valores próximos entre sí. Finalmente, los medios de comunicación no se han considerado para el sector hotelero debido a su escasa incidencia sobre las cuestiones ambientales en el sector hotelero y a que una parte de la teoría (véase, por ejemplo, Donaldson y Preston, 1995) señala que éstos no deben considerarse realmente como un grupo de interés.

De este modo, podemos sintetizar 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, si bien son aún menos relevantes en nuestra investigación; podría, incluso, proponerse, por tanto una tipología de estrategias ambientales que abarcase tres fases: defensivos (reactivos), intermedios y proactivos.

Al igual que analizamos las diferencias en cada uno de los factores anteriores entre las estrategias ambientales, a continuación se consideran las diferencias en el rendimiento empresarial entre estas estrategias

ambientales. En la tabla 3 se resumen los principales parámetros que describen estas diferencias.

Tabla 3. Diferencias en el rendimiento entre los grupos de estrategias ambientales

Variable	Test Kruskal-Wallis		Casos	Valores medios en los grupos			
	χ^2	p		Reactivo	Defensivo	Acomod.	Proactivo
Ocupación	20,27	0,0001	285	64,32	67,42	70,46	75,34
Beneficio	5,90	0,1165	285	6,01	6,20	6,30	6,66

El análisis de los resultados del test de Kruskal-Wallis nos indica que las diferencias en el nivel de ocupación entre estrategias ambientales son estadísticamente significativas, mientras que no lo son las diferencias en el beneficio. Sin embargo, conviene matizar esta lectura de los datos y analizar también los valores medios entre los grupos.

Respecto al nivel de ocupación, conviene precisar que la relación es especialmente relevante, porque, además de que las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas, el valor medio de la ocupación evoluciona progresiva y proporcionalmente entre todas las estrategias ambientales. De ahí parece desprenderse que hay un buen ajuste en la relación entre el posicionamiento ambiental de la empresa y el nivel de ocupación. Como anteriormente se expuso, la diferencia entre las estrategias ambientales defensiva y acomodativa es relativamente escasa; por contra, la diferencia en el nivel de ocupación entre las mismas es algo mayor. De aquí se desprende que, en el sector hotelero, puede ser interesante orientar la estrategia ambiental hacia el exterior (incluyendo argumentos ecológicos en las campañas de marketing), ya que esto se traduce en un mayor nivel de ocupación. Asimismo, parece ponerse de manifiesto que en el sector hotelero las estrategias ambientalmente proactivas tienen potencial para atraer clientes, ya que las estrategias más respetuosas con el medio ambiente tienen unos mayores niveles de ocupación.

En cuanto al beneficio, aunque las diferencias entre las estrategias ambientales no tienen un alta significación estadística (no llegan al 10%, aunque están muy próximas a dicho valor), es interesante analizar cómo varía el valor medio del beneficio entre los grupos: al igual que sucede con la ocupación, los valores medios del beneficio evolucionan progresivamente y en el sentido que se había propuesto entre todas las categorías; este hecho es muy relevante, ya que parece indicar que, aunque la relación entre la gestión ambiental y el rendimiento no es muy intensa, ésta es positiva (mayor gestión ambiental estaría asociada a un mayor resultado). El hecho de que las diferencias entre estrategias ambientales en el resultado sean poco significativas está perfectamente explicado por el carácter global de la magnitud beneficio, que está influido por otros muchos factores, los cuales nada tienen que ver con la protección ambiental: campañas de marketing, acuerdos o contratos con alguna agencia o touroperador, oferta de nuevos productos, preferencias de los clientes, actuaciones de la competencia, cotización de la peseta frente a otras monedas, coyuntura económica, etc.

En definitiva, teniendo en cuenta los resultados obtenidos para las dos variables indicativas del

rendimiento económico (ocupación y beneficio), puede encontrarse una moderada evidencia empírica que apoya la hipótesis 7: es decir, al menos en el sector hotelero, los establecimientos que presentan un mayor desarrollo de sus medidas de protección ambiental tienden a presentar un rendimiento económico superior (de forma más significativa con el nivel de ocupación, pero también con el beneficio). No obstante, la relación entre la protección ambiental y el beneficio económico es relativamente débil y debería ser complementada con información adicional procedente de otras investigaciones.

7. Conclusiones

En general, los resultados obtenidos contribuyen a avalar las hipótesis planteadas en torno a la existencia de diferencias 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; sin embargo, cabe establecer una limitación al respecto: 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 idea propuesta por Greeno (1994) y Arthur D. Little que indica que hay tres grandes enfoques para posicionarse ambientalmente y que el intermedio es el mayoritario: reactivos (solucionar problemas), intermedios (gestión del cumplimiento) y proactivos (aprovechar oportunidades y evitar amenazas ambientales). Nosotros preferimos la de Henriques y Sadorsky (1999) ya que, para las empresas del sector hotelero, se apunta una posible vía para diferenciar las estrategias ambientales defensivas de las acomodativas: las del grupo de las defensivas parecen seguir un enfoque interno hacia la ventaja competitiva (ahorro de costes), mientras que las acomodativas parecen inclinarse más por uno externo (diferenciación). Compartimos igualmente la opinión de Henriques y Sadorsky (1999), los cuales reclaman una investigación más profunda que analice las diferencias entre estos dos tipos de estrategias ambientales, y sugerimos la conveniencia de estudiar la posible generalización de las conclusiones apuntadas aquí para el sector hotelero a otros sectores.

Respecto a las diferencias de los distintos factores 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 –tipo de turismo y categoría (hipótesis 1 y 2)– y más elevada en el resto: tamaño, ejercicio del poder, uso de la Dirección de Operaciones e importancia de los grupos de interés. De estas diferencias creemos adecuado destacar algunas conclusiones y sugerencias para futuros trabajos de investigación.

Es interesante poner de manifiesto que determinadas características organizativas (tipo de turismo, categoría, tamaño) tienen diferencias significativas entre distintas estrategias ambientales, lo que nos sugiere que se debería investigar la posible relación entre la estrategia ambiental de la empresa y otras características organizativas (régimen de explotación del hotel, edad de las instalaciones, etc.). 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 indicarnos que existe una relación significativa entre la gestión/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, considerar que el constructo sobre uso de la 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 gestión ambiental (Álvarez Gil y Rivera Camino, 1999, de Burgos Jiménez, 1999). 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 con las puntualizaciones indicadas anteriormente para los grupos de interés "regulatorios", 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 idoneidad 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).

Finalmente, queremos dejar constancia de que las diferencias en el rendimiento entre las distintas estrategias ambientales, son sólo moderadamente significativas, ya que sí lo son para la ocupación, pero no para el beneficio. Anteriormente se ha explicado este hecho, que también quedó constatado a través de la débil relación detectada en otras investigaciones precedentes (Cormier *et al.*, 1993; Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997) entre el nivel de protección ambiental y el rendimiento económico de la empresa, y ello incluso en sectores manufactureros en los que la trascendencia de las cuestiones ambientales es mucho mayor. Por todo ello, no parece lógico que en este trabajo, en el que se analiza una industria que está en un segundo

plano en cuanto a su influencia e impacto sobre el medio natural, las diferencias en el rendimiento económico entre las distintas estrategias ambientales sean muy elevadas. No obstante, este área continúa siendo uno de los aspectos que más evidencia empírica requiere, ya que no es fácil explicar los resultados obtenidos en otros trabajos, como el de Cordeiro y Sarkis (1997), por ejemplo, en el que la relación entre ambas magnitudes presenta sentido contrario.

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), pág. 556-567.
- Beaumont, J.R.; Pedersen, L.M. y Whitaker, B.D. (1993); *Managing the Environment: Business opportunity and responsibility*; Butterworth-Heinemann, Oxford.
- 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*, N° 4, pág. 259-283.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; *Academy of Management Review*, 4, pág. 497-505.
- 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.
- Cormier, D.; Magnan, M. y Morard, B. (1991). The impact of corporate pollution on market valuation: some empirical evidence; *Ecological Economics*, 8, pág. 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), pág. 104-114.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications; *Academy of Management Review*, 20 (1), pág. 65-91.
- 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), pág. 715-730.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*; Pitman, Boston.

- Fridolín Mbarca, X. (1995). *Factores claves de éxito del sector industrial hotelero*. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies; *Academy of Management Review*, 24 (2), pág. 191-205.
- Gill, J.D.; Crosby, L.A.; Taylor, J.R. (1986). Ecological concern, attitudes, and social norms in voting behavior. *Public Opinion Quarterly*, 50, pág. 537-554.
- Gladwin, T.N. (1993). The meaning of greening: a plea for organizational theory; en Fischer, K. y Schot, J. (ed.). *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*; Island Press, Washington, D.C., pág. 37-62.
- 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, pág. 43-64.
- Guimaraes, T. y Liska, K. (1995). Exploring the business benefits of Environmental Stewardship; *Business Strategy and the Environment*, 4 (1), pág. 9-22.
- Gupta, M.C. y Sharma, K. (1996). Environmental operations management: an opportunity for improvement; *Production and Inventory Management Journal*, 37 (3), pág. 40-46.
- Gustin, M.E. y Weaber, P.A. (1996). Are hotels prepared for the environmental consumer?; *Hospitality research Journal*, 20 (2), pág. 1-14.
- Handfield, 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), pág. 293-315.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm; *Academy of Management Review*, 20 (4), pág. 986-1014.
- Henriques, I. y Sadowsky, P. (1996). The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach; *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), pág. 381-395.
- Henriques, I. y Sadowsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance; *Academy of Management Journal*, 42(1), pág. 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), pág. 7-18.
- Hutchinson, C. (1996). Integrating environmental policy with business strategy; *Long Range Planning*, 29 (1), pág. 11-23.
- 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.
- 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), pág. 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, pág. 441-458.
- Klassen, R.D. y McLaughlin, C.P. (1996). The impact of environmental management on firm performance; *Management Science*, 42 (8), pág. 1199-1214.
- 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), pág. 853-886.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.
- Oliver, C. (1991). Strategic response to institutional processes; *Academy of Management Review*, 16 (1), pág. 145-179.
- Pfeffer, J. y Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*; Harper & Row, New York.
- Porter, M.E. y van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate; *Harvard Business Review*, 73 (5), pág. 120-134.
- Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (1997). Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales; *Harvard Deusto Business Review*, nº 78 (mayo/junio), pág. 56-73.
- Roome, N. (1992): Developing environmental management strategies; *Business Strategy and the Environment*, 1 (1), pág. 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), pág. 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), pág. 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).
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage; *Strategic Management Journal*, 16 (special issue-summer), pág. 183-200.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): Proactive environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities; *Strategic Management Journal*, 19 (8), pág. 729-753.
- Stead, W.E. y Stead, J.G. (1996). *Management for a small planet* (2nd ed.), Sage, London.
- Steger, U. (1998). *The strategic dimensions of environmental management. Sustaining the corporation during the age of ecological discovery*, MacMillan Press, Houndmills.
- 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), pág. 193-211.
- Walley, N. y Whitehead, B. (1994); It's not easy being green; *Harvard Business Review*, 72 (3), pág. 46-52.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model; *Academy of Management Review*, 10, pág. 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), pág. 1-12.

Winsemius, P. y Guntram, U. (1992). Responding to the environmental challenge, *Business Horizons*, March/April, pág. 12-20.

Witt, C.A. y Clark, B.R. (1990). Tourism: the use of production management techniques; *The Services Industries Journal*, 10 (2), pág. 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.

