

# GRUPOS DE INTERES Y ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES DE LOS HOTELES ESPAÑOLES

*María José Álvarez Gil\**  
*Jerónimo de Burgos Jiménez\*\**  
*José J. Céspedes Lorente\*\**

El presente trabajo pretende proporcionar una explicación de las cuestiones ambientales de la empresa desde la teoría de los grupos de interés. De este modo se presentan, se contrastan empíricamente y se discuten cuatro aspectos que pueden influir sobre la gestión ambiental de la empresa: la importancia de las cuestiones ambientales para los grupos de interés, el uso del poder de los grupos de interés sobre la empresa y la legitimidad económica y social de la reivindicaciones ambientales. Asimismo, se utiliza el tamaño de la organización como variable de control. Los resultados muestran que existen diferentes dimensiones de la gestión ambiental y que ambas se relacionan en diferente grado con los aspectos anteriores, excepto en lo referente a la legitimidad social, cuya relación no es significativa con la adopción de medidas de gestión ambiental.

**Palabras clave:** *economía del medio ambiente, grupos de intereses, industria hotelera, hoteles.*

**Clasificación JEL:** *L83, Q23, Q26.*

## 1. Introducción

Una de las principales carencias reconocidas en la literatura sobre la gestión ambiental de la empresa hace referencia a la

---

\* Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid.

\*\* Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería.

Este trabajo está parcialmente financiado por las ayudas PB97-1358, PB97-0089 y PR95-583. Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el I Congreso de la Iberoamerican Academy of Management (Madrid, 1999). Los autores desean hacer constar su agradecimiento al revisor anónimo que designó el comité científico de dicha asociación para la evaluación de aquella versión preliminar. Sus comentarios y sugerencias han contribuido de forma notable a mejorar el contenido y la forma de nuestro artículo.

falta de un sustento teórico apropiado para explicar el comportamiento de las organizaciones ante las cuestiones ambientales. Esta deficiencia fue inicialmente señalada por Gladwin (1993), a quien se unieron después otros autores, tales como Cramer (1998) o Fuchs y Mazmanian (1998).

El enfoque aportado por la teoría organizativa de los grupos de interés (*stakeholders theory*) no ha proporcionado hasta el momento un modelo integrado y consensuado que, apoyado en sus fundamentos básicos, explique las cuestiones ambientales. No obstante, los múltiples intentos detectados en la literatura reciente permiten albergar un cierto optimismo respecto a sus logros futuros y animan a adentrarse en esta línea de investigación. Así, trabajos previos han analizado qué grupos de interés

podrían afectar a las empresas en lo que se refiere al tipo de informes que deberían elaborar para explicar su relación con el medio ambiente (Azzone, Brophy, Noci, Welford y Young, 1997; Grafé-Buckens y Hinton, 1998). También se ha estudiado su influencia en la adopción de estrategias ambientales, en cuyo caso, los grupos de interés han sido considerados como factores externos (Ghobadian, Viney y James, 1998), e igualmente se han analizado las posibles respuestas de la empresa a través de estrategias de colaboración con los grupos de interés externos (van den Bosch y van Riel, 1998).

En general, y salvo algunas excepciones (Fineman y Clarke, 1996; Stead y Stead, 1996; Henriques y Sadorky, 1999), el tratamiento teórico no ha perseguido hasta ahora la justificación de posibles relaciones entre las características y actividades de los grupos de interés y las actividades de protección ambiental de las empresas.

El principal objetivo de este trabajo es contribuir a estrechar esta brecha, integrando diferentes aspectos de la teoría de los grupos de interés para explicar por qué las empresas adoptan diferentes estrategias de protección ambiental.

Frente a otros trabajos previos en la aplicación del mencionado cuerpo teórico para estudiar su influencia sobre la respuesta ambiental de la empresa en diferentes sectores (Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadorky, 1999), el presente estudio se centra en un único sector. Un segundo rasgo diferenciador estriba en que en nuestro trabajo, además de considerar la importancia que conceden estos grupos a las cuestiones ambientales, se tienen en cuenta cómo ejercen el poder, la legitimidad económica y social que la organización espera alcanzar atendiendo a sus demandas, y la incidencia del tamaño empresarial.

En numerosas ocasiones la literatura ha contemplado sectores industriales en los que la regulación limita la discrecionalidad directiva en relación con el medio ambiente, relegando de este modo a un segundo plano la influencia de otros grupos de interés (Fineman y Clarke, 1996). Por ello, hemos considerado más interesante centrar el análisis empírico en un sector con una regulación ambiental muy reducida, en el que las organiza-

ciones tienen un amplio margen para seleccionar diferentes prácticas relacionadas con la protección del medio ambiente. El sector hotelero español y, en concreto, la población compuesta por los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, se ha revelado particularmente afín para este propósito.

Hemos utilizado un modelo de ecuaciones estructurales (LISREL 8) para analizar la influencia de las distintas fuentes de presión sobre la gestión ambiental de la empresa. Estos modelos nos permiten incorporar estimaciones de los errores de medida dentro del estudio, de modo que se reduce el posible sesgo en las estimaciones de parámetros a través del uso de múltiples indicadores.

En los siguientes apartados se revisa la literatura sobre grupos de interés y se elaboran un conjunto de hipótesis para explicar la adopción de una determinada gestión ambiental por parte de las empresas, hipótesis que son contrastadas empíricamente para una muestra de establecimientos hoteleros españoles. Finalmente se discuten las principales implicaciones de los resultados obtenidos, así como algunas limitaciones que pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones.

## 2. La teoría de los grupos de interés y el medio ambiente

De acuerdo con Donaldson y Preston (1995), la teoría de los grupos de interés ha sido utilizada para describir, entre otros aspectos, la responsabilidad social de la empresa (Clarkson, 1995; Preston y Sapienza, 1990). Esta línea es de especial relevancia y refleja la aplicabilidad de esta teoría sobre las cuestiones ambientales, ya que, como señalan Stanwick y Stanwick (1998), la doctrina está de acuerdo en reconocer que la gestión ambiental constituye una parte más de la responsabilidad social de la empresa. La literatura sobre el rendimiento social de la corporación (en concreto el trabajo de Wood, 1991) ha sido utilizada para establecer criterios o desarrollar medidas del rendimiento ambiental de la empresa (Ilinitich, Soderstrom y Thomas, 1998), por lo que entendemos que la teoría de los grupos de interés también puede particularizarse para explicar el comportamiento empresarial en torno a las cuestiones ambientales.

No obstante, no se debe olvidar que los aspectos ambientales no son un punto central de la literatura sobre responsabilidad social de la empresa (Shrivastava, 1995a: 124), por lo que no se pueden particularizar a la protección ambiental muchas de las conclusiones y estudios realizados de forma genérica sobre aquélla.

El pilar de apoyo sobre el que se desarrolla esta teoría afirma que las organizaciones tienen una responsabilidad pública, adicional a la responsabilidad privada con sus accionistas, existiendo una forma de dirigir que toma en consideración este hecho (Freeman, 1984). Todas las personas o grupos con intereses legítimos en la actuación de la empresa demandan de ésta determinados comportamientos (Clarkson, 1995: 106), utilizando distintas vías de presión (Savage, Nix, Whitehead y Blair, 1991) con el fin de obtener beneficios, por lo que las empresas deberían mostrar ciertas actitudes y prácticas para la dirección de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995: 67).

Frooman (1999) considera que existen tres corrientes dentro de la investigación sobre los grupos de interés, que también nos son de utilidad para analizar la investigación sobre *stakeholders* y la protección ambiental. Dentro de la primera corriente, los esfuerzos han estado orientados a elaborar una síntesis de los grupos de interés y a categorizarlos. Mitchell, Agle y Wood (1997) detallan quiénes son los principales grupos de interés para una empresa y señalan tres características que identifican a los *stakeholders* más relevantes: urgencia, legitimidad y poder. Tomando como base diferentes combinaciones de estos tres atributos, elaboran una tipología de *stakeholders*, cada una de las cuales precisa un diferente grado de atención por parte de los directivos de la empresa. La urgencia se define como el grado en el que un *stakeholder* reclama una atención inmediata. La legitimidad, empleando la definición de Suchman (1995: 574), es «una percepción generalizada o la asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones». Finalmente, el poder, pese a la dificultad de una definición precisa, se refiere a la capacidad de un *stakeholder* para obtener los resultados que desea. Los tres concep-

tos están íntimamente relacionados: el poder obtiene autoridad por medio de la legitimidad y se hace ejecutable a través de la urgencia (Mitchel *et al.*, 1997: 869).

Esta primera corriente ha inspirado la mayor cantidad de trabajos (Fineman y Clarke, 1996; Greeno y Robinson, 1992; Henriques y Sadorsky, 1996;1999; Rodríguez y Ricart, 1997; Shrivastava, 1994), si bien, su rigor varía de forma muy amplia. Los grupos de interés estudiados, que son muy numerosos, han sido analizados con diferente grado de desagregación. Henriques y Sadorsky (1999) consideran como grupos de interés más relevantes para las cuestiones ambientales los siguientes: accionistas, empleados, clientes, proveedores, el gobierno, las asociaciones comerciales, las organizaciones ambientales, la comunidad, otros grupos de presión y los medios de comunicación. Además, como constatan Fineman y Clarke (1996), los grupos de interés más relevantes pueden variar de un sector a otro.

La segunda corriente de investigación ha señalado distintas prioridades correspondientes a diferentes grupos de interés (Frederick, Post y Davis, 1992). El aspecto esencial a considerar es la posibilidad de que existan intereses contradictorios y, por tanto, conflicto entre los diferentes grupos y la empresa (Azzone *et al.*, 1997; Grafé-Buckens y Hinton, 1998; Miller y Szekelly, 1995; Schmidheiny, 1992).

Finalmente, la tercera corriente ha tratado de identificar las estrategias de influencia empleadas por los grupos de interés. Frooman (1999) se centra en el concepto de poder como un componente estructural de la relación entre las empresas y los grupos de interés y se basa en la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) para generar cuatro tipos de estrategias de influencia: indirecta-retención, indirecta-uso, directa-retención, directa-uso. Uno de los temas más extensamente tratados es la utilización de la normativa ambiental (Dobers, 1996; Palmer, Oates y Portney, 1995), si bien, también se presentan otros mecanismos como el *boicot* (Paul y Lydenberg, 1992; van den Bosch y van Riel, 1998; Frooman, 1999), los incentivos (Nault, 1996), el seguimiento de acuerdos o códigos de conducta ecológicos (Nash y Enhrenfeld, 1997), el establecimiento de redes de cooperación (Boons, 1998), las resoluciones

(Davis y Thompson, 1994) y diferentes tipos de venganzas (Corlett, 1989).

Esta breve revisión permite comprobar que los principales esfuerzos se han encaminado a definir quiénes son los grupos de interés de una empresa y a determinar el tipo de influencia que ejercen. El argumento teórico, sin embargo, estará incompleto en tanto en cuanto no se estudie la respuesta de las empresas a estas influencias. En este sentido, es necesario considerar que las empresas no responden individualmente a cada grupo de interés, sino que esta respuesta está dirigida a la interacción de las múltiples influencias que provienen del conjunto de grupos de interés (Rowley, 1997).

### **La teoría de los grupos de interés y la gestión ambiental de la empresa**

Tan importante como delimitar los grupos de interés más relevantes para la empresa, es el estudio detallado de sus estrategias de influencia adoptadas y, sobre todo, la respuesta de la organización (comportamiento ambiental de la empresa) ante el ejercicio de esta presión.

El razonamiento teórico de partida es que las empresas prestarán una mayor atención a aquellos grupos de interés que hacen más patentes sus reivindicaciones y valoración de la respuesta que obtienen (Fineman y Clarke, 1996). La falta de atención a las reivindicaciones importantes o a las críticas de los grupos de interés puede dar lugar al descontento o insatisfacción de los mismos, pudiendo pasar éstos a tener una actitud menos colaboradora con la empresa, disminuir, retrasar, suspender o anular sus relaciones con la organización, e incluso desencadenar un enfrentamiento con la misma, ejerciendo su poder o buscando aliados que puedan ejercerlo (Hill y Hones, 1992).

Considerando estas cuestiones desde el punto de vista de los aspectos ambientales, Schoemaker y Schoemaker (1995:49-50) utilizan la prioridad de los intereses medioambientales de los grupos de interés (o importancia relativa de estos aspectos frente a otros temas en su agenda), junto con su poder, para cons-

truir el escenario en el que planificar la gestión de las cuestiones ambientales de la empresa. De este modo, las empresas se esforzarán más para proteger el medio ambiente cuanto mayor sea la importancia que perciban que le otorgan sus grupos de interés. Igualmente, Rodríguez y Ricart (1997:71-72) destacan que las empresas han de tener en cuenta la importancia que conceden los grupos de interés tanto a las cuestiones ambientales, como a sus expectativas sobre la actuación de la empresa al respecto<sup>1</sup>. Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: Existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo realizado por las empresas en gestión medioambiental y la percepción de sus directivos respecto a las reivindicaciones ambientales de los principales grupos de interés.*

En la hipótesis 1 se está asumiendo que no todos los *stakeholders* son igual de importantes y que lo más racional es prestar mayor atención a aquellos grupos de interés con mayor relevancia para la organización. La importancia relativa que se atribuye a los distintos grupos dependerá, siguiendo a Mitchel *et al.* (1997) y Sánchez Pérez (1997), del poder de estos grupos. En la hipótesis anterior, el poder es entendido como «posesión» y no como «ejercicio o utilización del poder», acepción ésta que se refiere al grado en el que los distintos colectivos están utilizando diferentes mecanismos para conseguir que la organización realice determinadas actividades.

Este segundo aspecto del poder, su ejercicio, es el que Froo- man (1999) utiliza, en combinación con la dependencia de recursos, para determinar las estrategias de influencia que pueden llevar a cabo los grupos de interés y para predecir el efecto de las mismas sobre la organización. Las estrategias de influencia deben ir referidas a cuestiones concretas, ya que intentan actuar directamente sobre el comportamiento de la organización. En nuestro caso, nos interesan los distintos mecanismos de influencia que puedan ejercer los grupos de interés para con-

<sup>1</sup> Estos planteamientos fueron analizados en profundidad por la *Theory of Reasoned Action*, teoría que establece que las intenciones de comportamiento están determinadas por la actitud hacia un acto y la percepción subjetiva de éste (véanse AJZEN y FISHBEIN, 1980; FISHBEIN, 1967).

seguir que la empresa se involucre en mayor medida en la protección ambiental.

Así, los grupos de interés pueden influir sobre el comportamiento ambiental de la organización a través de distintos mecanismos (incentivos, penalizaciones, consejos, etcétera) y con distinta intensidad, dependiendo no sólo de la importancia que las cuestiones ambientales tengan para ellos, sino también del grado en el que identifican que la organización tiene capacidad y/o responsabilidad para mejorar su impacto sobre el medio ambiente. Este aspecto del poder permite concretar en mayor medida la presión que ejercen sobre la empresa los grupos de interés, presión que ha llevado a calificarlos como uno de los motores del cambio ambiental (Henriques y Sadorsky, 1996 y 1999; Aragón Correa, 1998a). Estas ideas se resumen en la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: Existe una relación directa y positiva entre la gestión ambiental desarrollada por la empresa y su percepción de la presión que sobre ella ejercen los grupos de interés para que se proteja el medio ambiente.*

De acuerdo con la teoría de los grupos de interés, la empresa administrará sus recursos de modo que pueda contentar a aquellos colectivos (grupos de interés) con los que se relaciona (Donaldson y Preston, 1995:68). Sin embargo, en la medida en que las reivindicaciones de los grupos de interés pueden ser contradictorias, incompatibles, o suponer un coste adicional para la empresa (Donaldson y Preston, 1995:70; Pava y Krausz, 1997:338), ésta deberá determinar las condiciones marco para que los directivos emprendan actividades encaminadas a satisfacer las demandas de alguno de estos grupos de interés.

La percepción de la importancia relativa también está asociada a la noción de legitimidad del interés (Hill y Jones, 1992:133; Langtry, 1994:433; Mitchell *et al.*, 1997:856-857). Como se ha señalado, la legitimidad social de la empresa se reconoce como una cualidad (e incluso un recurso) deseable y necesaria para la empresa, que se obtiene atendiendo reivindicaciones legítimas de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995:76).

Igualmente, la empresa obtendrá más legitimidad social con el cumplimiento o consecución de objetivos consensuados

socialmente que con la consecución de aquéllos otros que no lo están (Mitchell *et al.* 1997), por lo que cabe esperar que intente y realice más esfuerzos en su gestión por conseguir tales objetivos consensuados.

La legitimidad que adquiere la empresa al atender reivindicaciones ambientales de los grupos de interés descansa, en parte, sobre el hecho de que el medio ambiente es un bien público, de modo que la empresa puede beneficiar simultáneamente a varios *stakeholders* con actividades encaminadas a la consecución de este bien común (Argandoña, 1998). Asimismo, y en el marco de la teoría institucional (Dimaggio y Powell, 1991), la empresa adquirirá una mayor legitimidad cuando realice prácticas o actividades que estén siendo adoptadas de forma generalizada, imitando el comportamiento de otras entidades (isomorfismo). De aquí surge la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3: Existe una relación directa y positiva entre la gestión ambiental de la empresa y la legitimidad que ésta percibe en las reivindicaciones y demandas ambientales de sus grupos de interés.*

Una asunción básica de la teoría de los grupos de interés es que todas las personas o grupos con interés legítimo que participan o se relacionan con la empresa lo hacen para obtener algún beneficio, el cual procedería de los contratos (implícitos o explícitos) que mantiene la empresa con sus *stakeholders* y que, si no gestiona adecuadamente estas relaciones, pueden ser total o parcialmente incompatibles, (Freeman y Evan, 1990:354; Hill y Jones, 1992:140). Desde este punto de vista, la empresa habrá de considerar qué demandas o intereses de sus grupos de interés va a atender y cuándo hacerlo, siendo su objetivo y, por tanto, el de sus directivos, servir de vehículo para coordinar estos intereses, de modo que los grupos no adviertan que se atienden a unas reivindicaciones o demandas en perjuicio de otras.

Cuando se percibe que la adopción de determinadas acciones (en este caso, prácticas de protección del medio ambiente) conduce a resultados financieros negativos, se vulneran los intereses (que podrían ser vistos como un lazo contractual, unos derechos de propiedad, o una relación principal-agente) de unos

grupos de interés vitales para la organización, como son los accionistas (Jones, 1995:423). Este hecho provocaría su disconformidad, así como, presumiblemente, el empleo de su poder sobre la dirección de la empresa, a fin de intentar corregir esta situación. Asimismo, una reducción de los beneficios empresariales puede hacer peligrar la solvencia e, incluso, la supervivencia, de la empresa, por lo que otros grupos de interés, como los empleados, proveedores, o algunos de sus acreedores, pueden ver perjudicados algunos de sus intereses. En el mismo sentido, aunque con distinta argumentación, se pronuncian Pava y Krausz (1997:345), señalando que los directivos pueden justificar actividades o medidas relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, asociando éstas a un rendimiento financiero positivo, para concluir que esta asociación (en nuestro caso, las prácticas de protección del medio ambiente y el beneficio) contribuye a incrementar la legitimidad de dichas actividades. Así pues, puede formularse la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 4: Los directivos tienden a adoptar medidas de protección ambiental en la medida en que perciben que éstas contribuyen de forma positiva al resultado empresarial.*

### 3. Análisis empírico y resultados

#### Muestra

Para el contraste empírico se ha escogido una única industria o actividad económica, de modo que se eliminen las posibles distorsiones que introducen las distintas características e importancia que presentan los grupos de interés en industrias diferentes. Esta idea ya aparece recogida en trabajos previos, tales como el de Fineman y Clarke (1996), que constatan la existencia de diferencias sistemáticas entre sectores, en cuanto a la influencia que ejercen los distintos grupos de presión hacia la protección ambiental, o el de Henriques y Sadorsky (1996), donde se señala que la determinación y análisis de cada grupo de interés específico debería hacerse de forma independiente para cada sector económico, pues las diferencias entre sectores (especialmente para el de servicios) son estadísticamente signi-

ficativas. De este modo, al centrarnos en el estudio de las cuestiones ambientales para un sólo sector de actividad, se limitan las posibilidades de generalizar las conclusiones a otras industrias, ganándose, en contrapartida, una comprensión y una discusión más profundas del entorno competitivo de estas organizaciones.

Se ha escogido el sector servicios, en el que existen organizaciones con muy distintos niveles de gestión ambiental, las cuales, a su vez, están sometidas a distinto grado de presión. Su impacto ambiental, sin embargo, no es despreciable cuando se examina de forma global, en cuyo caso pueden considerarse como las destructoras silenciosas del medio ambiente (Hutchinson, 1996).

A su vez, dentro del sector servicios, se ha optado por seleccionar únicamente una actividad económica, a fin de poder comparar las prácticas ambientales de las distintas empresas y controlar las diferencias de su entorno competitivo (principales grupos de interés, coyuntura del mercado...). La elección ha recaído en el sector turístico-hotelero español por varios factores, entre los que podemos citar la importancia económica del sector en la economía española (representa el 1,38 por 100 del PIB y el 1,3 por 100 de la población activa ocupada); la importancia de la oferta hotelera española en el ámbito mundial (la tercera mayor del mundo, tan sólo por detrás de Estados Unidos y Japón); la emergencia de distintas iniciativas, o programas ambientales, que demuestran la preocupación del sector (tales como Green Globe, o International Hotel Environmental Initiative -IHEI-); así como el dinamismo y voluntad del sector para adaptarse a las cambiantes necesidades y gustos sociales.

Al igual que en otros trabajos sobre estrategia empresarial en hoteles (véanse, por ejemplo, Fridolín Mbarga, 1995; o Horwarth Consulting España, 1996) se han estudiado sólo los establecimientos hoteleros de categoría superior (3, 4 y 5 estrellas), debido a la mayor entidad empresarial de éstos frente a los de categorías inferiores (mayoritariamente explotaciones muy pequeñas y de carácter familiar) y a la relativa homogeneidad que presentan entre sí los hoteles de estas categorías (en cuanto a instalaciones, servicios, régimen de explotación...).

CUADRO 1  
ANÁLISIS FACTORIAL DE LA GESTIÓN  
AMBIENTAL DE LOS HOTELES

Nombre	Variable	Pesos de los factores	
		Fac-1: GA Expresa	Fac-2: GA Tácita
V1	Formación ambiental	0,80	0,21
V2	Compra ecológica	0,43	0,68
V3	Premia iniciativas ambientales	0,75	0,24
V4	Marketing ecológico	0,74	0,17
V5	Colaboración ambiental del cliente	0,23	0,68
V6	Reduce el uso de productos tóxicos	0,27	0,79
V7	Ahorro de energía	0,17	0,79
V8	Recogida selectiva de residuos	0,62	0,35
V9	Esfuerzo ambiental a largo plazo	0,69	0,39

Para la realización del estudio empírico se envió un cuestionario a los directores de todos los establecimientos hoteleros españoles de 3, 4 y 5 estrellas que figuraban en la base de datos de la Federación Española de Hoteles en octubre de 1998. Los 315 cuestionarios recibidos suponen aproximadamente un 15 por 100 de la población total encuestada. No se aprecian diferencias significativas en cuanto al tamaño, «categoría legal», y región en la que se localizan, respecto a la población total. Por tanto, no existe un sesgo significativo. De las 315 respuestas se consideraron válidas para el presente estudio 279, debido a que las restantes presentaban algunas de las respuestas incompletas.

### Variables y medidas

*Gestión ambiental de la empresa.* La gestión ambiental de la empresa se ha medido a través de 9 ítems (ver Anexo) que hacen referencia a prácticas o actividades consideradas en la literatura como propias de la protección ambiental. En la elaboración de estas cuestiones se ha atendido tanto a cuestiones previamente utilizadas para elaborar indicadores de la gestión ambiental para empresas de diversos sectores (tales como los empleados por Aragón Correa, 1998b; Sharma y Vredenburg, 1998; o Henriques y Sadorsky, 1999), como a algunos aspectos específicos de los establecimientos hoteleros (IHEI, 1993; o Zur-

burg, Ruff y Ninemier, 1995). Un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales sugiere la existencia de dos dimensiones diferenciadas en la gestión ambiental de los establecimientos hoteleros, que permiten explicar el 61,72 por 100 de la varianza de la misma. En el Cuadro 1 se presenta la matriz rotada de los pesos de los factores (rotación Varimax).

Como puede apreciarse, todas las variables tienen un peso superior a 0,6 en uno de los dos factores, lo cual supera el límite de 0,5 que recomiendan Dess y Davis (1984) para asignar la variable al factor. Estos resultados indican claramente que las nueve variables que se han seleccionado para medir la gestión ambiental de los hoteles se pueden agrupar en dos enfoques o dimensiones. Las variables con un alto valor en el factor 1 (V1, V3, V4, V8 y V9) se corresponden a actividades de protección ambiental emprendidas de forma voluntaria, consciente y explícita por la empresa, en las que la razón fundamental de su implantación sería la preocupación del establecimiento por proteger el medio ambiente, y de ahí nuestra denominación de «gestión ambiental expresa». Por contra, las variables que tienen un peso más alto en el Factor 2 (V2, V5, V6 y V7) son aquellas que, aunque también denotan preocupación por el medio ambiente, suelen basar su implantación en otros motivos, tales como el ahorro de costes o la reducción de riesgos de accidentes, a los cuales va asociada la protección ambiental. Un antecedente de la separación entre estas dos dimensiones lo encontramos en Brown (1994), que constata que algo más de la mitad de entre un total de 17 iniciativas hoteleras tradicionalmente consideradas de contenido ambiental, no obedece fundamentalmente a una preocupación medioambiental, sino a otras finalidades como: exigencias de los clientes, reducción de costes, exigencia legal o contrarrestar acciones de los competidores.

Finalmente, la consistencia interna de los ítems que integran ambas dimensiones es satisfactoria, ya que alcanza un valor de 0,83 para la gestión ambiental expresa y de 0,78 para la gestión ambiental tácita. Igualmente, siguiendo las recomendaciones de Medsker, Williams y Holahan (1994) se utilizó el índice de fiabilidad de la escala (*composite reliability index*) para evaluar la consistencia interna de los indicadores en un modelo de ecua-

ciones estructurales. Así, este último índice de fiabilidad de la escala presenta unos valores de 0,81 y 0,84 para la gestión ambiental tácita y expresa, respectivamente.

*Importancia del medio ambiente para los principales grupos de interés.* Se realizó una revisión de la literatura que ayudase a determinar los principales grupos de interés para los establecimientos hoteleros. Posteriormente, se validaron éstos realizando una entrevista personal a seis profesores universitarios (cuatro de ellos estaban impartiendo o habían impartido materias relacionadas con la dirección de empresas en los estudios de turismo) y a 11 directores de establecimientos hoteleros. De ellos resultó una lista con los 10 principales grupos de interés. En el cuestionario enviado a los hoteles se solicitaba que valorasen cada uno de los grupos de interés en función de su capacidad para influir sobre la organización (escala Likert con 11 puntuaciones). A partir de las respuestas obtenidas se eliminaron los tres grupos de interés que tenían una capacidad muy reducida (media inferior a 5) para influir sobre la empresa: ONG, proveedores y competidores. Asimismo, se solicitaba una valoración en una escala de 0 a 10 de la importancia o atención que le conceden a las cuestiones ambientales cada uno de los grupos seleccionados. A efectos de reducir las variables observadas y evitar que se acumulen correlaciones entre las mismas, se han seleccionado a los cuatro grupos de interés que le prestaban más atención a las cuestiones ambientales para los hoteles (por este orden): el director del hotel, los clientes, los empleados y la administración pública. La importancia concedida a las cuestiones ambientales se mide a través de los valores que toman estas cuatro preguntas, ponderados por el poder que la empresa percibe que posee cada uno de los grupos de interés anteriores. Este procedimiento es similar al propuesto por Gill, Crosby y Taylor (1986). El «alfa» de Cronbach para determinar la consistencia interna de la construcción es de 0,69. El índice de fiabilidad de la escala para modelos de ecuaciones estructurales presenta un valor de 0,72 para esta construcción, lo cual puede considerarse aceptable.

*Ejercicio del poder hacia la protección ambiental.* La posesión del poder se ha utilizado para determinar quiénes son los gru-

pos de interés relevantes para la empresa, por lo que es necesario construir una variable que represente el ejercicio o uso de ese poder para la protección ambiental. En este sentido, 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. Sánchez Pérez (1997) identifica seis tipos de estrategias de influencia, que asocia con cada uno de los seis tipos de fuentes de poder señalados anteriormente, distinguiendo entre aquéllos que persiguen alterar percepciones (intercambio de información y recomendaciones) de aquéllos que no lo hacen (promesas, amenazas, referencia y acuerdos). Una escala de medida del ejercicio del poder debe intentar recoger cada una de estas dimensiones. Sin embargo, en las entrevistas preliminares se ha puesto de manifiesto que las preocupaciones ambientales no se manifiestan en la industria hotelera con intensidad suficiente como para que los grupos de interés desarrollen estrategias de influencia basadas en la coerción, la recompensa y la legalista (ésta última por la ausencia de una regulación ambiental uniforme entre los establecimientos hoteleros). De este modo, el ejercicio del poder se ha medido a través de tres preguntas en las que se contempla el grado o intensidad (en una escala de 0 a 10) con que los principales grupos de interés ejercen estrategias de influencia, basadas en el intercambio de información, recomendaciones y de referencia, en relación con la protección ambiental (ver Anexo). El valor del coeficiente «alfa» de Cronbach que presenta la construcción es de 0,86, superando el límite de 0,70 que Nunnally (1978) establece para asegurar la consistencia interna. El índice de fiabilidad de la escala para modelos de ecuaciones estructurales presenta un valor de 0,87 para esta construcción.

*Legitimidad social de la gestión ambiental.* Pava y Krausz (1997) distinguen entre la legitimidad económica y la social. De acuerdo con estos autores, la legitimidad social hace referencia al grado en el que las distintas prácticas, o actividades, que realiza la organización gozan del prestigio o la aceptación social. La legitimidad es uno de los conceptos centrales de la teoría institucional (Scott, 1995). Una parte importante se ha centrado en



la explicación del isomorfismo de los campos organizacionales y el establecimiento de normas institucionales. La organización debe atender a estas normas como requisito indispensable para obtener apoyo y legitimidad (Scott y Meyer, 1983). La conformidad con las normas se facilita a través de los procesos normativos, coercitivos y miméticos (Dimaggio y Powell, 1991). Dado que los procesos coercitivos vienen expresados en parte por medio de la importancia concedida a las cuestiones ambientales por los diferentes grupos de interés y por sus estrategias de influencia, para la elaboración de este constructo nos hemos centrado en los procesos de imitación de empresas del sector o de la localidad y en la influencia de la Administración y las organizaciones profesionales por medios no coercitivos (ver Anexo). El coeficiente alfa de Cronbach presenta para estos tres ítems un valor de 0,82. El valor obtenido para el índice de fiabilidad de la escala para sistemas de ecuaciones estructurales es de 0,82. En ambos casos los valores pueden considerarse satisfactorios.

*Legitimidad económica de la empresa.* Conforme a Pava y Krausz (1997) se entiende por legitimidad económica el grado en el que la organización adquiere reconocimiento social realizando determinadas actividades que mejoran el resultado económico de la organización. En este contexto se pretende recoger el grado en el que la realización de actividades de protección ambiental contribuyen positivamente al resultado de la organización. Para ello, hemos preguntado el grado en el que la realización de las actividades de protección ambiental del hotel dan lugar a las principales ventajas e inconvenientes que la literatura sobre gestión ambiental suele reconocer. Entre las ventajas más comúnmente referidas se encuentran el ahorro de costes y la captación de clientes (Shrivastava, 1995b; Porter y Van del Linde, 1995), mientras que los inconvenientes más citados son el incremento de costes y la imposición de limitaciones o restricciones al normal desarrollo de la actividad económica (Walley y Whitehead, 1994). Asimismo, se incluye una pregunta acerca del efecto global de estas prácticas sobre la rentabilidad de la organización. Se ha calculado el coeficiente «alfa» de Cronbach para los cuatro ítems seleccionados, que presenta un valor de 0,78, mientras que el índice de fiabilidad de la escala alcanza

un valor de 0,81, siendo ambos una prueba de la consistencia interna del indicador utilizado.

*Tamaño de la empresa.* La mayoría de los estudios que han analizado la gestión ambiental de la empresa, y en especial desde el punto de vista de los grupos de interés, se han centrado en grandes corporaciones (Fineman y Clarke, 1996; Aragón Correa, 1998a; Henriques y Sadorsky, 1999). En general, se asume que existe una relación entre el tamaño y el nivel de protección ambiental, amparándose en diversos motivos. Así se presume que las empresas más grandes, que disponen de una mayor disponibilidad de recursos (Sharma y Vredenburg, 1998), son consideradas como modelos a imitar (Ghobadian *et al.*, 1998:14) y su impacto sobre el medio ambiente es de mayor importancia en términos absolutos. Por otro lado, es más fácil controlar las fuentes contaminantes centralizadas frente a las dispersas (Dobers, 1997:35). Otros motivos hacen referencia a la mayor visibilidad de su impacto ambiental (Henriques y Sadorsky, 1996:385), al hecho de que las empresas más grandes suelen dar a la gestión ambiental un enfoque más formal (Merritt, 1998:98), o a la existencia de economías de escala para el aprovechamiento (reutilización, reciclado o valorización) de los residuos (Andersen, 1997:148). Estos argumentos justifican la necesidad de incluirlo como variable de control, con una incidencia positiva en la gestión ambiental.

Los indicadores del tamaño más comúnmente empleados en otras investigaciones son la cifra de ventas y el número de empleados. La dificultad de conseguir información económico-financiera (volumen de ventas) de todos los establecimientos hoteleros —ya que muchos de ellos no son partidarios de proporcionar voluntariamente esta información— ha impedido utilizar este criterio. Igualmente, el número medio de empleados del hotel no es una magnitud operativa en el caso de este tipo de organizaciones, debido a las distorsiones que provoca en muchos hoteles el personal no asalariado, el empleo a tiempo parcial, y los contratos de temporada. Así, en el presente trabajo se ha considerado el logaritmo neperiano del número de habitaciones como una aproximación al tamaño del establecimiento, si bien hay que tener en cuenta que, de este modo, se

**CUADRO 2**  
**ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS Y COEFICIENTES DE CORRELACION DE PEARSON\***

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Adoptada por competidores .....	1,00																							
2. Adoptada en municipio.....	0,63	1,00																						
3. Divulgado por admón. y profesionales	0,51	0,65	1,00																					
4. Reduce costes .....	0,24	0,19	0,19	1,00																				
5. Capta clientes.....	0,27	0,21	0,14	0,41	1,00																			
6. Dificulta cumplir presupuesto .....	-0,26	-0,23	-0,17	-0,48	-0,37	1,00																		
7. Mejora rentabilidad.....	0,37	0,32	0,26	0,62	0,50	-0,59	1,00																	
8. Importancia - Poder de admón. pública	0,12	0,29	0,22	0,09	0,15	-0,16	0,23	1,00																
9. Importancia - Poder de clientes .....	0,15	0,12	0,09	0,14	0,19	-0,07	0,14	0,19	1,00															
10. Importancia - Poder de director.....	0,12	0,16	0,10	0,17	0,12	-0,11	0,16	0,23	0,51	1,00														
11. Importancia - Poder de empleados.....	0,16	0,24	0,16	0,11	0,16	-0,13	0,15	0,29	0,42	0,54	1,00													
12. Recuerdan obligación ambiental moral	0,36	0,43	0,35	0,19	0,25	-0,16	0,26	0,21	0,25	0,23	0,23	1,00												
13. Intercambio impresiones ambientales..	0,43	0,47	0,41	0,18	0,20	-0,13	0,21	0,14	0,27	0,23	0,22	0,63	1,00											
14. Alientan mayor protección ambiental..	0,44	0,46	0,44	0,20	0,25	-0,21	0,24	0,24	0,28	0,32	0,31	0,70	0,74	1,00										
15. Formación ambiental.....	0,33	0,41	0,32	0,29	0,28	-0,28	0,30	0,19	0,30	0,33	0,34	0,42	0,42	0,52	1,00									
16. Compra ecológica .....	0,20	0,30	0,28	0,24	0,17	-0,36	0,31	0,25	0,34	0,38	0,28	0,28	0,29	0,38	0,45	1,00								
17. Premia iniciativas ambientales .....	0,26	0,32	0,21	0,20	0,23	-0,25	0,27	0,19	0,23	0,27	0,23	0,33	0,41	0,48	0,55	0,45	1,00							
18. Marketing ecológico.....	0,30	0,37	0,29	0,25	0,28	-0,24	0,33	0,13	0,29	0,30	0,24	0,40	0,43	0,50	0,57	0,43	0,48	1,00						
19. Colaboración ambiental del cliente ....	0,17	0,26	0,15	0,22	0,19	-0,22	0,20	0,15	0,24	0,30	0,22	0,20	0,25	0,30	0,37	0,44	0,34	0,35	1,00					
20. Reduce el uso productos tóxicos.....	0,20	0,24	0,23	0,23	0,20	-0,31	0,24	0,16	0,32	0,32	0,29	0,22	0,32	0,38	0,42	0,63	0,45	0,33	0,47	1,00				
21. Ahorro de energía .....	0,12	0,15	0,10	0,20	0,14	-0,31	0,16	0,10	0,22	0,30	0,18	0,12	0,18	0,26	0,36	0,53	0,35	0,32	0,48	0,55	1,00			
22. Recogida selectiva de residuos.....	0,26	0,30	0,24	0,22	0,18	-0,28	0,27	0,16	0,21	0,29	0,25	0,25	0,26	0,35	0,49	0,48	0,47	0,40	0,33	0,40	0,38	1,00		
23. Esfuerzo ambiental a largo plazo.....	0,36	0,38	0,25	0,27	0,33	-0,33	0,33	0,23	0,28	0,33	0,28	0,38	0,42	0,52	0,58	0,55	0,56	0,50	0,41	0,48	0,40	0,51	1,00	
24. Log. neperiano (nº de habitaciones) ...	0,19	0,22	0,21	0,12	0,12	-0,18	0,06	-0,01	0,15	0,14	0,01	0,19	0,18	0,22	0,34	0,20	0,19	0,25	0,27	0,16	0,24	0,25	0,23	1,00
Media.....	3,88	4,12	4,03	5,33	6,31	4,42	5,71	30,92	56,34	68,58	43,38	3,93	3,53	4,14	3,73	6,77	3,35	3,67	6,37	7,24	7,71	6,03	4,51	4,57
Desviación típica .....	2,38	2,52	2,62	2,65	2,52	2,40	2,27	25,48	24,73	22,75	25,53	3,02	2,81	2,99	2,87	2,57	2,98	3,29	3,25	2,34	2,02	3,23	2,84	0,94

NOTA: \* N=279

está penalizando ligeramente a los hoteles de mayor categoría que tienen un mayor volumen de ingresos por habitación (FEH, 1999).

### Método de contrastación de hipótesis

En el presente trabajo se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la influencia de las distintas fuentes de presión sobre la gestión ambiental de la empresa. Los modelos de ecuaciones estructurales son capaces de incorporar estimaciones de los errores de medida dentro del estudio, permitiendo reducir el posible sesgo en las estimaciones de parámetros a través del uso de múltiples indicado-

res. Así, se ha utilizado LISREL 8 para desarrollar los modelos de ecuaciones estructurales en nuestro estudio. LISREL es un procedimiento de análisis que combina análisis del camino con análisis de regresión múltiple (Joreskog y Sorbom, 1993).

En la estimación se ha asumido que la probabilidad de adoptar una gestión estratégica expresa se ve incrementada si el hotel aplica previamente una gestión ambiental tácita. Por ello, se ha incorporado un camino desde la segunda hasta la primera. En este supuesto subyace la idea de que hasta que las empresas no han adaptado un determinado nivel de gestión ambiental tácita no afrontan medidas más implicadas con la protección ambiental.

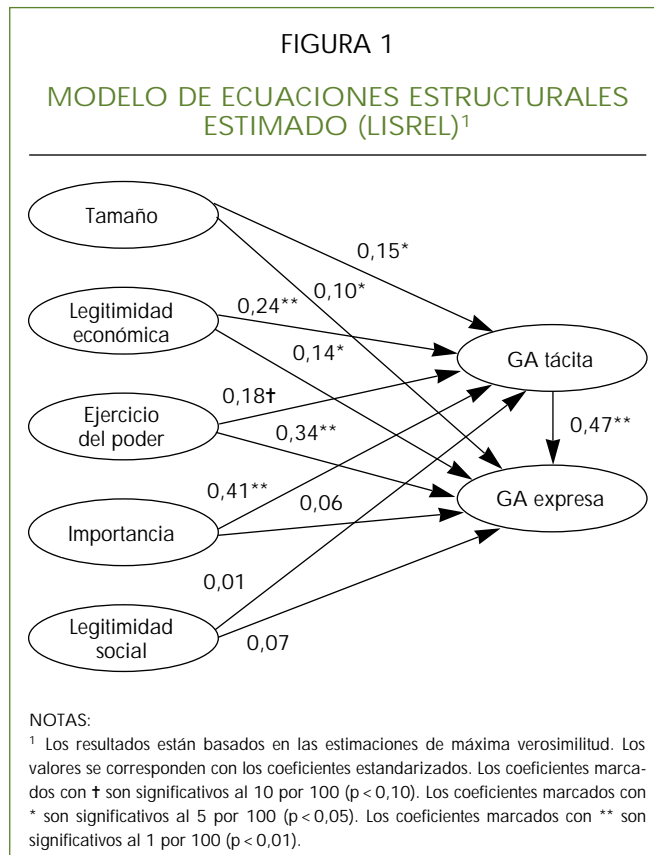
## Resultados

El Cuadro 2 presenta las medias, la desviaciones típicas y la matriz de correlaciones de las variables de medida. La estimación del modelo completo de ecuaciones estructurales se presenta en la Figura 1.

El ajuste del modelo puede evaluarse a partir de medidas de ajuste absoluto e incremental. En el primer caso, el valor de la chi-cuadrado de 278,43, con 232 grados de libertad es estadísticamente significativo al nivel de 0,02. Dado que el valor de esta medida se ve afectado por el tamaño muestral, superior a 200, es necesario examinar otros indicadores. El índice de bondad del ajuste (GFI) es de 0,92 y puede considerarse aceptable. La raíz cuadrada media de los residuos (RMSR) es 0,044 y la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA) es de 0,027. Entre las medidas de ajuste incremental se ha calculado la medida de Tucker-Lewis, que es igual a 0,98 y el índice de ajuste normalizado (NFI), que alcanza un valor de 0,91. En ambos casos, los índices se sitúan en los niveles recomendados. Finalmente, es necesario evaluar el ajuste del modelo en base al número de coeficientes estimados. El índice ajustado de la bondad del ajuste (AGFI) es de 0,90 y el chi-cuadrado normalizado (chi-cuadrado/grados de libertad) es de 1,20. De nuevo, ambos valores superan los niveles mínimos aceptables.

En resumen, las diferentes medidas calculadas permiten concluir que existe un ajuste adecuado del modelo. El siguiente paso consiste en evaluar el ajuste de la medida de los diferentes constructos. Los índices de fiabilidad correspondientes a las diferentes construcciones exógenas superan el valor sugerido de 0,7. Además los pesos de las diferentes variables observadas en sus respectivas construcciones son en todos los casos estadísticamente significativos al 1 por 100.

Los coeficientes estimados tienen los signos esperados conforme a las hipótesis que se habían formulado. Sin embargo, no es estadísticamente significativa la relación entre la legitimidad social y la gestión ambiental (hipótesis 3). No obstante, es necesario diferenciar entre las dos dimensiones de la gestión ambiental, para evaluar el cumplimiento de las hipótesis. La



relación entre la importancia percibida y la gestión ambiental tácita es significativa al 1 por 1.000, mientras que no existe una conexión estadísticamente significativa con la gestión ambiental expresa. Esto proporciona cierta evidencia del cumplimiento de la primera hipótesis. La relación entre el poder ejercido por los grupos de interés y la gestión ambiental es significativa al 10 por 100 para la tácita y al 1 por 1.000 para la expresa. Por tanto, existe una evidencia sólida de cumplimiento de la segunda hipótesis.

La conexión estimada entre la legitimidad económica y la gestión ambiental es significativa para ambas dimensiones (al 1 por 100 con la tácita y al 5 por 100 con la expresa), con lo que el modelo estimado avala la hipótesis 4. Finalmente, el tamaño es una variable a considerar en la explicación de la adopción de medidas ambientales en las empresas, ya que la relación entre

esta dimensión y la gestión ambiental es significativa al 5 por 100 para las dos dimensiones de esta última. Asimismo, es destacable que la relación entre la gestión ambiental tácita y la expresa es muy significativa<sup>2</sup>.

#### 4. Discusión y conclusiones

La aportación fundamental de nuestra investigación consiste en cuantificar el efecto que tienen las presiones de los grupos de interés sobre la gestión ambiental de la empresa. De este modo, se está ayudando a cubrir una de las carencias más importantes en el área de la «transformación empresarial verde» (*greening of the industry*) cual es, como plantean Fuchs y Mazmanian (1998: 195), la no determinación de la relevancia relativa de los distintos factores que influyen en la adopción empresarial de prácticas de protección ambiental.

Los resultados obtenidos confirman tres de las cuatro hipótesis formuladas en este trabajo. Conforme mayor es la legitimidad económica percibida por parte de la empresa en relación con la adopción de prácticas ambientales, mayor es la probabilidad de que la organización lleve a cabo una gestión ambiental; es decir, cuando las empresas esperan obtener resultados económicos positivos como consecuencia de la aplicación de prácticas de gestión ambiental, la probabilidad de que las desarrolle aumenta significativamente. De la misma forma, las estrategias de influencia, que están basadas en el intercambio de información, están relacionadas positivamente con la adopción de medidas de gestión ambiental. Asimismo, la importancia que los principales grupos de interés prestan a las cuestiones ambientales está relacionada de forma positiva con un mayor nivel de protección ambiental por parte de la empresa. Sin embargo, la relación entre la legitimidad social y la gestión ambiental, pese a ser positiva, no es estadísticamente significativa.

Es importante recordar en estos momentos que al considerar el concepto de legitimidad hemos diferenciado entre la legitimidad económica y la social. Ambas distinciones han mostrado ser relevantes en el estudio empírico: los resultados de este estudio indican que la causa de la adopción de una gestión ambiental en las empresas hoteleras se relaciona más con la obtención de ventajas económicas que con los procesos de isomorfismo mimético (imitación a otras organizaciones) y coercitivo (prácticas de protección ambiental exigidas por la Administración). Así, no existe una relación significativa entre la legitimidad social y la gestión ambiental. Podríamos especular que esto se debe a la creencia de que la actividad de los establecimientos hoteleros, de forma individual, tiene un impacto ambiental reducido, por lo que este tipo de entidades se sienten poco responsables frente a la sociedad en este sentido, como ocurre con otras empresas del sector servicios. Esta explicación se ve reafirmada por la escasa legislación ambiental específica para los establecimientos turísticos en España.

Una implicación evidente de estos resultados es que las empresas pueden adoptar medidas de protección ambiental cuando consideran que éstas se traducen en una reducción de costes (ahorro de energía, agua y otros recursos) o en un mejor posicionamiento frente a los clientes (acceso a mercados ecológicos). Las empresas carentes de esta percepción no adoptarán medidas de protección ambiental por encima de unos mínimos. Así, algunas empresas pueden buscar una ventaja competitiva sostenible basada en el cumplimiento de estándares de protección ambiental por encima de las normas, como vía para obtener una mayor rentabilidad al anticiparse a la legislación futura e impulsar el crecimiento de sus industrias (Russo y Fouts, 1997). Por otro lado, las medidas concretas que desarrollarán las empresas que perciban un alto grado de legitimidad económica de la protección ambiental no son fácilmente predecibles. De hecho, en el sector hotelero, existen muchas posibles actuaciones de carácter operativo (véase, por ejemplo, IHEI, 1993) que podrían encuadrarse tanto dentro de la gestión tácita, como de la expresa. Posiblemente, los procesos de imitación operen para la adopción de prácticas específicas, aunque esta suposición no ha sido objeto de atención en este trabajo.

<sup>2</sup> Se llevó a cabo la estimación de un modelo en el que no aparecía un camino entre la gestión ambiental tácita y expresa. Los coeficientes estimados de este modelo son muy similares a los estimados en el modelo completo.

Finalmente, la probabilidad de adoptar estas medidas está positivamente relacionada con el tamaño de la empresa.

La discusión de los resultados obtenidos exige delimitar las dos dimensiones que conforman la gestión ambiental: tácita y expresa. Esta diferenciación se corrobora tanto por el análisis factorial exploratorio realizado sobre las diferentes cuestiones ambientales, como por el hecho de que las relaciones de las variables definidas se verifican con distinta intensidad y significación para ambas dimensiones. La existencia de varias dimensiones dentro de la gestión ambiental, aunque reconocida en otros trabajos (Aragón Correa, 1998b), no ha sido analizada en profundidad hasta el momento, ni ha sido objeto de contrastación empírica. La distinción entre la gestión ambiental expresa y tácita se ha apoyado en las motivaciones predominantes que impulsan el desarrollo de unas prácticas u otras, es decir, atendiendo a que la motivación predominante sea, en efecto, la protección ambiental (gestión ambiental expresa), o no lo sea (gestión tácita). Se ha encontrado que la relación entre las dimensiones de la gestión ambiental es muy intensa. Los resultados que hemos obtenido permiten concluir que la probabilidad de poner en práctica medidas de protección ambiental expresas es mayor en los hoteles que tienen un alto nivel de desarrollo en su gestión ambiental tácita. Por tanto, podríamos inferir que existe una secuencia de puesta en práctica de las medidas de protección ambiental, que comienza con unas actividades relacionadas con la «ecoeficiencia» y continúa con el desarrollo de actuaciones expresamente comprometidas con la salvaguarda del medio natural.

Es importante matizar aquí que la extensión a otros sectores de las dos dimensiones concretas identificadas en este trabajo no es directa. Las características propias de cada sector industrial y, en especial, la legislación ambiental, pueden permitir diferenciar entre distintas actividades de carácter ecológico (Bragd, Bridge, den Hond y Jose, 1998; Fineman y Clarke, 1996). Por ejemplo, es posible distinguir en ciertos sectores entre prácticas exigidas por la legislación o tendentes al ahorro de recursos (que se corresponderían con la gestión tácita o mínima) frente a otras acciones que se elevan por encima de los

mínimos legales y que muestran un compromiso adicional (gestión ambiental expresa o avanzada).

Si existen varias dimensiones dentro de la gestión ambiental, el estudio de las causas que motivan su adopción por parte de las empresas, así como las consecuencias o efectos que se derivan de la misma, pueden ser diferentes para cada una de las dimensiones. Por ejemplo, el modelo global de gestión ambiental de la corporación propuesto por Berry y Rondinelli (1998) podría ser reformulado, asumiendo que los distintos factores (legislación, coste, presión de los *stakeholders* y requisitos competitivos) influyen de forma distinta sobre cada una de las dimensiones. La legislación y la búsqueda de ahorro de factores debe afectar con mayor intensidad a la gestión tácita (mínima), mientras que el poder ejercido por los grupos de interés y los requisitos competitivos pueden repercutir en mayor medida en la gestión expresa (avanzada).

Una posible segunda contribución de este trabajo tiene que ver con la necesidad de considerar diferentes dimensiones relativas a los grupos de interés (Mitchell *et al.*, 1997) para explicar la adopción de medidas de protección ambiental por parte de las empresas. Otros estudios (como, por ejemplo, los de Henriques y Sadorsky, 1996 y 1999) han analizado la relevancia de los grupos de interés, considerando aspectos parciales de su influencia y concluyendo que los *stakeholders* percibidos como relevantes por las empresas ambientalmente más proactivas son más numerosos que los considerados por aquellas otras organizaciones que adoptan otra estrategia ambiental; sin embargo, estos trabajos no consideran el poder que cada uno de los grupos posee. En línea con estas conclusiones, se ha confirmado que la importancia que los grupos de interés (con más poder) conceden a las cuestiones ambientales es una causa de la aplicación de la gestión ambiental. Adicionalmente, se pone de manifiesto que la influencia es muy significativa sobre la gestión ambiental tácita, mientras que no lo es (aunque el signo es positivo) con la gestión ambiental expresa.

La tercera contribución está relacionada con el estudio de las estrategias de influencia y legitimidad de la demanda de protección medioambiental. Los trabajos previos sobre grupos de inte-

rés y gestión ambiental no hacen referencia a estas cuestiones, a pesar de que se trata de aspectos que constituyen una parte esencial de la teoría. En este sentido, se ha diferenciado entre la importancia que los grupos con mayor poder conceden a las cuestiones ambientales y las estrategias de influencia utilizadas por los *stakeholders* para fomentar la implantación de medidas de protección ambiental. Las empresas que adoptan una gestión ambiental expresa son las que mantienen una mayor interconexión con aquellos grupos de interés que conceden más importancia a las cuestiones ambientales. Por el contrario, la relación entre las estrategias de influencia basadas en el intercambio de información y la gestión ambiental es débil.

Así pues, en líneas generales, se confirma que los grupos de interés son un factor determinante en la gestión ambiental de la empresa (Berry y Rondinelli, 1998; Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadorsky, 1999). Al diferenciar entre la importancia que le conceden a las cuestiones ambientales y la forma de ejercer el poder sobre estos temas, vemos que, cuando la presión se ejercita mediante estrategias de influencia, la respuesta empresarial se traduce en la adopción de medidas de gestión ambiental tácita. Esto será así siempre que se perciba que los *stakeholders* con más poder conceden una importancia elevada a la protección del medio natural. Sin embargo, el intercambio de información con los grupos de interés facilita un mayor compromiso con la protección ambiental (gestión ambiental expresa). Una explicación plausible es que, a través de este intercambio de información con los grupos de interés sobre el respeto al medio ambiente, la empresa puede, por un lado, asumir una mayor responsabilidad en el deterioro ambiental y, por otro, aprovecharse de un aprendizaje colectivo y de nuevas formas de solucionar estos problemas (Boons, 1998).

Finalmente, otra contribución relevante de este trabajo está relacionada con la prueba de que el tamaño de la empresa representa un papel destacado en el compromiso de la organización con el medio ambiente. De esta forma se confirman los argumentos de autores como Andersen (1997), Ghobadian *et al.* (1998), o Henriques y Sadorsky (1996) y se corrobora la evidencia al respecto (véanse, por ejemplo, Tapper, 1997:289; Tilt,

1997:387), que apunta a que las empresas de mayor tamaño tienen un nivel más alto de protección ambiental.

De los resultados obtenidos se derivan otras implicaciones relevantes para la investigación. En primer lugar, los modelos sobre gestión ambiental deberían tener en cuenta la existencia de, al menos, dos dimensiones, tal y como se ha comentado. Por otro lado, el estudio de las respuestas ambientales de las empresas no puede reducirse, exclusivamente, al análisis del sector manufacturero, ya que el examen del sector servicios, caracterizado por un nivel más bajo de regulación ambiental, puede proporcionar evidencias complementarias. Finalmente, la teoría de los grupos de interés debería ser objeto de atención para desarrollar un modelo teórico comprehensivo que permita explicar por qué las empresas adoptan prácticas de protección ambiental y, posteriormente, someter el mismo a un test empírico (Fuchs y Mazmanian, 1998:193). Aunque en la literatura existen múltiples modelos teóricos, tales como los de Shrivastava (1995a y 1995b), Berry y Rondinelli (1998) o Ghobadian *et al.* (1998), su justificación suele ser intuitiva. Asimismo, las variables a las que hacen referencia no suelen estar bien delimitadas y no se definen indicadores o escalas de medida que permitan representarlas. La presente investigación podría contribuir a la definición adecuada de las variables, así como de las relaciones entre ellas.

Desde el punto de vista directivo, existe un importante cuerpo de literatura constituido por trabajos que destacan la conveniencia de atender las reivindicaciones ambientales de los grupos de interés (Henriques y Sadorsky, 1996), sin profundizar en las formas de ejercer esta presión y sin diferenciar entre las respuestas que se pueden dar a las mismas. Las empresas que se encuentren en sectores poco regulados y que pretendan poner en marcha una gestión ambiental adecuada, habrán de tener en cuenta cuál es la importancia que los grupos de interés con mayor poder (no necesariamente la Administración pública) conceden a estas cuestiones. Además, han de considerar que la respuesta no es única, y que existe la posibilidad de adoptar, al menos, medidas pertenecientes a dos categorías.

Finalmente, es necesario señalar algunas limitaciones del estudio realizado. Nuestro modelo es agregado y considera a

los grupos de interés de forma global. En este sentido puede ser interesante representar de forma separada la presión ejercida por cada uno de los grupos de interés, su importancia, su poder sobre la empresa, su interconexión y/o poder con otros grupos de interés, o su estrategia de influencia. La relación entre cada empresa y sus grupos de interés debería estudiarse individualmente, conforme a las dimensiones consideradas por Mitchell *et al.* (1997). Sin embargo, mediante un cuestionario remitido a una muestra de tamaño elevado no puede analizarse por separado cada uno de estos aspectos. De esta forma las variables se construyen a partir de agregados que hacen referencia a diferentes grupos de interés. Además, dado que se pregunta por percepciones directivas, la información puede estar sesgada como consecuencia de un efecto de autocomplacencia, que no puede ser confirmado mediante fuentes secundarias.

### Referencias bibliográficas

- [1] AJZEN, I. y FISHBEIN, M. (1980): «Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors», *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, páginas 41-57.
- [2] ANDERSEN, O. (1997): «Industrial Ecology and Some Implications for Rural SMEs», *Business Strategy and the Environment*, 6 (3): páginas 146-152.
- [3] ARAGON CORREA, J.A. (1998a): *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*, Granada: Editorial Comares.
- [4] ARAGON CORREA, J.A. (1998b): «Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment», *Academy of Management Journal*, 41 (5), páginas 556-567.
- [5] ARGANDOÑA, A. (1998): «The Stakeholder Theory and the Common Good», *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10), páginas 1093-1102.
- [6] AZZONE, G.; BROPHY, M.; NOCI, G.; WELFORD, R. y YOUNG, W. (1997): «A Stakeholder's View of Environmental Reporting», *Long Range Planning*, 30 (5), páginas 699-709.
- [7] BERRY, M.A. y RONDINELLI, D.A. (1998): «Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution», *Academy of Management Executive*, 12 (2), páginas 38-50.
- [8] BOONS, F. (1998): «Caught in the Web: The Dual Nature of Networks and Its Consequences», *Business Strategy and the Environment*, 7 (4), páginas 204-212.
- [9] BRAGD, A.; BRIDGE, G.; DEN HOND, F. y JOSE, P.D. (1998): «Beyond Greening: New Dialogue and New Approaches for Developing Sustainability», *Business Strategy and the Environment*, 7 (4), páginas 179-192.
- [10] BROWN, M. (1994): «Environmental Auditing and the Hotel Industry: An Accountant's Perspective», en SEATON, A.V., JENKINS, C.L., WOOD, R.C., PIEKE, P.U.C., BENNET, M.M., McLELLAN, L.R. y SMITH, R. (eds.): *Tourism: The State of the Art*, páginas 675-681. West Sussex: John Wiley & Sons.
- [11] CLARKSON, M.B.E. (1995): «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 20 (1), páginas 92-117.
- [12] CLARKSON, M.B.E. y DECK, M.C. (1993): «Applying the Stakeholder Management to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes», en LUDWIG, D.C. (ed.): *Business and Society in a Changing World Order*, páginas 55-76. Nueva York: Mellen Press.
- [13] CORLETT, J.A. (1989): «The Modified Vendetta Sanction as a Method of Corporate Collective Punishment», *Journal of Business Ethics*, 8, páginas 937-942.
- [14] CRAMER, J. (1998): «Environmental Management: From 'Fit' to 'Strech'», *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), páginas 162-172.
- [15] DAVIS, G.F. y THOMPSON, T.A. (1994): «A Social Movement Perspective on Corporate Control», *Administrative Science Quarterly*, 39, páginas 141-173.
- [16] DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984): «Porter's 1980 as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, 27, páginas 467-488.
- [17] DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1991): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», en POWELL, W.W. y DIMAGGIO, P.J. (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, páginas 63-82. Chicago: Chicago University Press.
- [18] DOBERS, P. (1996): «Legislation-induced Bubble Markets: Driving Forces of Air Pollution Control Technology in the Field of Waste Incineration», *Scandinavian Journal of Management*, 12 (3), páginas 255-273.
- [19] DOBERS, P. (1997): «Strategies for Environmental Control: A Comparison Between Regulation and Centralized Control in Germany and Reforms Leading to Decentralized Control in Sweden», *Business Strategy and the Environment*, 6 (1), páginas 34-45.
- [20] DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. (1995): «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, 20 (1), páginas 65-91.
- [21] FEH-Federación Española de Hoteles- (1999): *El sector hotelero en España 1999*, Madrid: Federación Española de Hoteles.
- [22] FINEMAN, S. y CLARKE, K. (1996): «Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response», *Journal of Management Studies*, 33 (6), páginas 715-730.

- [23] FISHBEIN, M. (1967): *Readings in attitude theory and measurement*, Nueva York: Jhon Wiley and Sons.
- [24] FREDERICK, W.C., POST, J.E. y DAVIS, K. (1992): *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, Nueva York.
- [25] FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- [26] FREEMAN, R.E. y EVAN, W.M. (1990): «Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation», *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), páginas 337-359.
- [27] FRIDOLIN MBARGA, X. (1995): *Factores claves de éxito del sector industrial hotelero*, Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- [28] FROOMAN, J. (1999): «Stakeholder Influence Strategies», *Academy of Management Review*, 24 (2), páginas 191-205.
- [29] FUCHS, D.A. y MAZMANIAN, D.A. (1998): «The Greening of Industry: Needs of the Field», *Business Strategy and the Environment*, 7 (4), páginas 193-203.
- [30] GHOBADIAN, A.; VINEY, H.; LIU, J. y JAMES, P. (1998): «Extending Linear Approaches to Mapping Corporate Environmental Behaviour», *Business Strategy and the Environment*, 7 (1), páginas 13-23.
- [31] GILL, J.D.; CROSBY, L.A. y TAYLOR, J. R. (1986): «Ecological Concern, Attitudes, and Social Norms in Voting Behaviour», *Public Opinion Quarterly*, 50, páginas 537-554.
- [32] 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*, páginas 37-62, Whashington, D.C.: Island Press.
- [33] GRAFE-BUCKENS, A. y HINTON, A. F. (1998): «Engaging the Stakeholder: Corporate Views and Current Trends», *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), páginas 124-133.
- [34] GREENO, J.L. y ROBINSON, S.N. (1992): «Rethinking Corporate Environmental Management», *The Columbia Journal of World Business*, 27 (3-4), páginas 222-232.
- [35] HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1996): «The Determinants of an Environmental Responsive Firm: An Empirical Approach», *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), páginas 381-395.
- [36] HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1999): «The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance», *Academy of Management Journal*, 42 (1), páginas 87-99.
- [37] HILL, C.W.L. y JONES, T.M. (1992): «Stakeholder-agency Theory», *Journal of Management Studies*, 29 (2), páginas 131-154.
- [38] HORWATH CONSULTING ESPAÑA (1996): *La industria hotelera española 1996*, Barcelona: Horwath Consulting España.
- [39] HUTCHINSON, C. (1996): «Integrating Environmental Policy with Business Strategy», *Long Range Planning*, 29 (1), páginas 11-23.
- [40] IHEI (International Hotels Environment Initiative) (1993): *Environmental Management for Hotels*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [41] ILINITCH, A.Y., SODERSTROM, N.S. y THOMAS, T.E. (1998): «Measuring Corporate Environmental Performance», *Journal of Accounting and Public Policy*, 17, páginas 383-408.
- [42] JONES, T.M. (1995): «Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics», *Academy of Management Review*, 20 (2), páginas 404-437.
- [43] JORESKOG, K. y SORBOM, D. (1993): *LISREL 8 User's Reference Guide*, Chicago: Scientific Software International.
- [44] LANGTRY, B. (1994): «Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business», *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), páginas 431-443.
- [45] MEDSKER, G.; WILLIAMS, L. y HOLAHAN, P. (1994): «A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behaviour and Human Resources Management Research», *Journal of Management*, 20, páginas 439-464.
- [46] MERRITT, Q. (1998): «EM into SME Won't Go? Attitudes, Awareness and Practices in the London Borough of Croydon», *Business Strategy and the Environment*, 7 (2), páginas 90-100.
- [47] MILLER, J. y SZEKELY, F. (1995): «What Is "Green"?, *European Management Journal*. 13 (3), páginas 322-333.
- [48] 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), páginas 853-886.
- [49] NASH, J. y EHRENFELD, J. (1997): «Codes of Environmental Management Practice: Assessing Their Potential as a Tool for Change», *Annual Review of Energy and the Environment*, 22, páginas 487-535.
- [50] NAULT, B.R. (1996): «Equivalence of Taxes and Subsidies in the Control of Production Externalities», *Management Science*, 42 (3), páginas 307-320.
- [51] NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory* (2.<sup>a</sup> ed.), Nueva York: McGraw-Hill.
- [52] PALMER, K.; OATES, W.E. y PORTNEY, P.R. (1995): «Tightening Environmental Standards: The Benefit Cost or the No-Cost Paradigm?», *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4).
- [53] PAUUL, K. y LYDENBERG, S.D. (1992): «Applications of Corporate Social Monitoring Systems», *Journal of Business Ethics*, 11 (1), páginas 1-10.
- [54] PAVA, M.L. y KRAUSZ, J. (1997): «Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 16 (3), páginas 337-347.
- [55] PFEFFER, J. y SALANCIK (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Nueva York: Harper & Row.



- [56] PORTER, M.E. y VAN DER LINDE, C. (1995): «Green and Competitive: Ending the Stalemate», *Harvard Business Review*, 73 (5), páginas 120-134.
- [57] PRESTON, L.E. y SAPIENZA, H.J. (1990): «Stakeholder Management and Corporate Performance», *Journal of Behavioral Economics*, 19, páginas 361-375.
- [58] RAVEN, B.H. y KRUGLANSKI, A.W. (1970): «Conflict and Power», en SWINGLE, P. (ed.): *The Structure of Conflict*, Nueva York: Academic Press.
- [59] RODRIGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (1997): «Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales», *Harvard Deusto Business Review*, 78, páginas 56-73.
- [60] ROWLEY, T.J. (1997): «Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences», *Academy of Management Review*, 22 (4), páginas 887-910.
- [61] RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A. (1997): «A Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability», *Academy of Management Journal*, 40 (3), páginas 534-559.
- [62] SANCHEZ PEREZ, M. (1997): *Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización*. Almería: Universidad de Almería.
- [63] SAVAGE, G.T.; NIX, T.H.; WHITEHEAD, C.J. y BLAIR, J.D. (1991): «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», *Academy of Management Executive*, 5 (2), páginas 61-75.
- [64] SCHMIDHEINY, S. (1992): *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*, Cambridge: MIT Press.
- [65] SCHOEMAKER, P.J.H. y SCHOEMAKER, J.A. (1995): «Estimating Environmental Liability: Quantifying the Unknown», *California Management Review*, 37 (3), páginas 29-61.
- [66] SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [67] SCOTT, W.R. y MEYER (1983): «Health Care Organizations in the 1980s: The Convergence of Public and Professional Control Systems», en MEYER, J.W. y SCOTT, W.R. (ed.): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, páginas 99-113, Beverly Hills, CA: Sage.
- [68] SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998): «Proactive Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities», *Strategic Management Journal*, 19 (8), páginas 729-753.
- [69] SHRIVASTAVA, P. (1994): «Castrated Environment: Greening Organizational Studies», *Organization Studies*, 15 (5), páginas 705-726.
- [70] SHRIVASTAVA, P. (1995a): «Ecocentric Management for a Risk Society», *Academy of Management Review*, 20 (1), páginas 118-137.
- [71] SHRIVASTAVA, P. (1995b): «Environmental Technologies and Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, 16 (número especial de verano), páginas 77-91.
- [72] STANWICK, P.A. y STANWICK, S.D. (1998): «The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination», *Journal of Business Ethics*, 17 (2), páginas 195-204.
- [73] STEAD, W.E. y STEAD, J.G. (1996): *Management for a Small Planet* (2.ª ed.). Londres: Sage.
- [74] SUCHMAN, M.C. (1995): «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, 20 (3), páginas 571-610.
- [75] TAPPER, R. (1997): «Voluntary Agreements for Environmental Performance Improvement: Perspectives on the Chemical Industry's Responsible Care Programme», *Business Strategy and the Environment*, 6 (5), páginas 287-292.
- [76] TILT, C.A. (1997): «Environmental Policies of Major Companies: Australian Evidence», *British Accounting Review*, 29, páginas 367-394.
- [77] VAN DEN BOSCH, F.A.J. y VAN RIEL, C.B.M. (1998): «Buffering and Bridging as Environmental Strategies of Firms», *Business Strategy and the Environment*, 7 (1), páginas 24-31.
- [78] WALLEY, N. y WHITEHEAD, B. (1994): «It's not Easy Being Green», *Harvard Business Review*, 72 (3), páginas 46-52.
- [79] WOOD, D.J. (1991): «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, 16 (4), páginas 691-718.
- [80] ZURBURG, R.; RUFF, D. y NINEMIER, J. (1995): «Environmental Action in the United States Lodging Industry», *Hospitality & Tourist Educator*, 7 (2), páginas 45-49.

**ANEXO**

**Cuestionario utilizado en la elaboración del estudio**

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

Categoría del establecimiento	Hotel 5*	Hotel 4*	Hotel 3*
Antigüedad de la explotación (en años)	< 2	2 - 4	5 - 11
Número medio de empleados en el hotel	12 - 25	26 - 55	56 - 120
	0-10	11-25	+ de 25

Indique el número de habitaciones de su establecimiento hotelero.

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

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

• Para aquellos colectivos de la pregunta 2 que sean *más importantes* para su hotel señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (0 = nada; 10 = total acuerdo):

Afirmaciones sobre los principales colectivos del establecimiento	Grado de acuerdo (10 = Total)										
Recuerdan al hotel su <i>obligación moral</i> de proteger el medio ambiente.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intercambian impresiones sobre el modo de tratar los temas ambientales .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alientan una mayor identificación del hotel con la protección ambiental.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**ANEXO (Cont.)**

**Cuestionario utilizado en la elaboración del estudio**

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

Aspectos de la gestión ambiental de la empresa hotelera	Nivel de implicación (0=nulo)										
Se da a los empleados formación en cuestiones ambientales .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se compran prioritariamente productos ecológicos (biodegradables, reciclables, con materiales reciclados, sin sustancias peligrosas,...).....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se reconoce y recompensa a los autores de iniciativas ambientales.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se utilizan argumentos ecológicos en sus campañas de marketing .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se facilita la colaboración del cliente en la protección ambiental (cambio voluntario de toallas y sábanas, control individual de climatización,...).....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se reduce el uso de productos tóxicos y peligrosos.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se aplican medidas de ahorro de energía: uso de equipos e instalaciones energéticamente eficientes, control de la iluminación y climatización,.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se hace una recogida selectiva de papel, aceite, vidrio, pilas, plástico,.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se aplican algunas medidas de protección ambiental aunque no sean económicamente rentables a corto plazo .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Señale su acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las medidas de protección ambiental (0 = nada; 10 = total):

Afirmaciones sobre las medidas de protección del medio ambiente	Grado de acuerdo (0=nada)										
Permiten a los hoteles reducir los costes totales de su actividad .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ayudan a captar clientes, retener los existentes o a diferenciarse .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Añaden limitaciones que dificultan el cumplimiento del presupuesto .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El uso de las mismas contribuye a mejorar la rentabilidad de los hoteles .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Están siendo adoptadas por la mayoría de sus competidores.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Están siendo adoptadas generalizadamente en el municipio de su hotel .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El uso de estas medidas entre los hoteles es divulgado y fomentado por la Administración pública y las organizaciones profesionales .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NOTA: Las preguntas se presentan en el mismo orden en el que figuran en el cuestionario.