

**RELACIÓN ENTRE LOS INTERESES AMBIENTALES DE
STAKEHOLDERS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN
AMBIENTAL EN EL SECTOR HOTELERO OAXAQUEÑO**

Área de investigación: Ética y Organizaciones

Maricela Cruz Bautista

CIIDIR Unidad Oaxaca

Instituto Politécnico Nacional

México

mary_chela2005@hotmail.com

Patricia Soledad Sánchez Medina

CIIDIR Unidad Oaxaca

Instituto Politécnico Nacional

México

ms_287506@yahoo.com.mx

René Díaz Pichardo

CIIDIR Unidad Oaxaca

Instituto Politécnico Nacional

México

renediazp@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

RELACIÓN ENTRE LOS INTERESES AMBIENTALES DE STAKEHOLDERS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL EN EL SECTOR HOTELERO OAXAQUEÑO

Resumen

La investigación en gestión ambiental se ha concentrado en sectores industriales, donde los efectos causados al medio ambiente son muy visibles, relegando a un segundo término a las empresas de servicios, cuyo efecto no es tan evidente, como es el caso del sector hotelero. Con base en la teoría de los stakeholders, el objetivo principal de esta investigación es analizar la relación que existe entre los intereses de los stakeholders y el despliegue del sistema de gestión ambiental en hoteles oaxaqueños, incorporando a este modelo el papel que juegan tres características de los hoteles: tamaño, edad y capacidad financiera. Evidencia empírica recolectada a través de encuestas a dueños/gerentes/encargados de 108 establecimientos hoteleros en el Estado de Oaxaca muestra que existe una relación directa y positiva entre la influencia de los stakeholders y la implementación de un sistema de gestión ambiental, con efectos moderadores de la edad y del tamaño del hotel. Se encontró, además, que la capacidad financiera, como variable independiente, explica en buena medida la implantación del sistema de gestión ambiental.

Palabras clave. Sistema de gestión ambiental, stakeholders, hoteles.



RELACIÓN ENTRE LOS INTERESES AMBIENTALES DE STAKEHOLDERS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL EN EL SECTOR HOTELERO OAXAQUEÑO

1. INTRODUCCION

Existen tres enfoques de la gestión ambiental a través de los cuales las empresas pueden tener una ventaja competitiva sostenible: producción limpia, marketing verde y gestión administrativa proactiva (Huang, 2005). En este último enfoque se encuentra ubicado el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), como una actividad enfocada en la mejora del desempeño ambiental empresarial.

En 1996, es publicada la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental como resultado del compromiso de la Organización Internacional de Normalización (ISO), con el afán de estandarizar globalmente los SGA. La norma se puso en marcha para “proporcionar un conjunto de herramientas prácticas que ayudaran en la implementación de medidas de apoyo al desarrollo sustentable”, planteado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de 1992 (International Organization for Standardization, 2009, pág. 4). Sin embargo, los procesos de certificación han resultado costosos para algunas pequeñas empresas, por lo que prefieren llevar sus iniciativas ambientales de forma interna.

En el desarrollo de la literatura de gestión ambiental, dos grandes grupos de investigaciones han sido identificados: un primer grupo busca identificar factores externos, organizacionales e individuales que contribuyen a la actividad ambiental; y un segundo grupo, que estudia la relación de la gestión ambiental con el desempeño ambiental y organizacional (Hofer, Cantor, & Dai, 2012).

El presente estudio se suma al primer grupo de estas investigaciones, a través de analizar cómo se encuentran relacionados los intereses ambientales de stakeholders con el SGA, en el sector hotelero oaxaqueño, además de identificar el papel que juegan las características del hotel en estas relaciones.

El sector turístico es de gran importancia para Oaxaca, debido al potencial que representa por sus atractivos culturales, naturales e históricos. Como médula espinal del turismo, los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas aportaron 3.1% del PIB estatal durante el año 2010.

Desde el punto de vista teórico, la gestión ambiental en las industrias manufactureras se ha estudiado con mucha profundidad; sin embargo, existen pocos estudios en materia ambiental de las empresas del sector servicios, esto se debe quizás a que se ha prestado más atención a actividades que tienen un fuerte y visible impacto ambiental (Céspedes, de Burgos, & Álvarez, 2003).



Entre los principales aspectos medioambientales derivados del alojamiento destacan: los vertidos de aguas negras, los residuos sólidos generados, la disminución de la calidad y cantidad del agua y el consumo excesivo de energía (Instituto Mediterráneo por el Desarrollo Sostenible, 2003), debido a la demanda masiva de los huéspedes y el gran número de hoteles, que hacen que la contaminación se vuelva colectiva.

El estudio de la gestión ambiental en hoteles oaxaqueños, desde la teoría de los stakeholders, contribuye a la generalización de esta teoría y a entender mejor el comportamiento de este sector, ya que la mayor parte de la literatura actual reporta investigaciones realizadas en países desarrollados. Desde el enfoque práctico, se espera que los resultados sean de utilidad para formular políticas públicas que incentiven y faciliten la adopción de SGA, así como estimular la cooperación de diferentes stakeholders involucrados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

La teoría de los stakeholders se centra en las características y el comportamiento de las organizaciones, trata sobre aspectos éticos, códigos corporativos y el cómo las empresas asumen sus responsabilidades sociales. Este último aspecto, hace a esta teoría “adecuada para abordar los temas de gestión ambiental, en los que estas cuestiones son consideradas como un parte de la responsabilidad social global de las empresas” (Céspedes et al., 2003, p. 336).

Un stakeholder es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación” (Freeman, 1984, p. 46). La teoría de los stakeholders argumenta que los intereses legítimos de todos aquellos involucrados en una empresa son igualmente importantes (Donaldson y Preston, 1995); es decir, el objetivo de la empresa no es sólo obtener beneficios para los accionistas, sino también defender lo que los stakeholders consideran valioso (Phillips, Freeman, y Wicks, 2003).

Con el paso del tiempo, la teoría de los stakeholders está desarrollándose y tomando importancia en la planeación estratégica de las empresas, con su propuesta de captar y alinear los intereses de todos los actores que de alguna manera se encuentran relacionados con la organización y que, en su momento, pueden facilitar o limitar su operación.

2.2 STAKEHOLDERS Y EL SGA

En la literatura, la selección de stakeholders analizados ha sido diversa; por ejemplo, existen estudios de las influencias de stakeholders individuales (Gadenne, Kennedy y McKeiver, 2009; Nishitani, 2009; González et al., 2011); algunos otros han creado grupos de stakeholders para facilitar su análisis e inclusión del mayor número de ellos (Zhang, Bi, Yuan, Ge, Liu, y Bu, 2005; Doonan, Lanoie y Laplante, 2005; Darnall, Henriques y Sadorsky, 2008; Marshall, Akoorie, Hamann y Shina, 2010;). Existen otros enfoques utilizados como las influencias de stakeholders en función de su poder y legitimidad (Álvarez et al., 2001; Céspedes et al., 2003).



A nivel conjunto, existen diferentes estudios (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Carmona, Céspedes, y de Burgos, 2004; Zutshi y Sohal, 2004; Sarkis, Gonzalez, y Adenso, 2010) que han comprobado la existencia de la influencia de los stakeholders como un solo constructo en las diferentes estrategias de gestión ambiental.

En esta investigación, se estudian los stakeholders reconocidos comúnmente en el despliegue de acciones ambientales a lo largo de la literatura: los actores legales (Dasgupta, Hettige, y Wheeler, 2000; Doonan et al., 2005; Darnall et al., 2008; Zhang et al., 2008; Gadenne et al., 2009), los clientes (Céspedes et al., 2003; Darnall et al., 2008; Marshall et al., 2010) y la comunidad (Darnall et al., 2008; Zhang et al., 2008).

Los actores legales han sido reconocidos como una de las principales fuentes de presión para las empresas (Dasgupta et al., 2000). Generalmente, las acciones de estos actores son leyes coercitivas que las empresas tienen que cumplir para no enfrentarse a sanciones económicas o penalizaciones, tal como la pérdida de permisos que podrían dañar el funcionamiento normal de las instalaciones. Sin embargo, estas presiones también ayudan a crear oportunidades de mejora, anticipándose a los requerimientos mínimos de funcionamiento o creando relaciones de colaboración con el gobierno, ayudando a promover el aprendizaje e incluso constituyendo un modelo ambiental que sirva de influencia en la política del lugar (Darnall et al., 2008).

Los clientes, vistos como la representación de los intereses del mercado, también han llevado a las empresas a adoptar SGA; primero, porque son actores que brindan legitimidad (Álvarez et al., 2003), ya que los mercados de consumo han comenzado a preocuparse por el cuidado ambiental, disponen de más información y prefieren consumir productos y servicios de empresas que muestren un mayor compromiso ambiental (Darnall et al., 2008); y segundo, porque son usuarios directos de sus productos y servicios, y se requiere de su participación para contribuir a reducir significativamente el impacto ambiental de las empresas (Zutshi y Sohal, 2004), en el caso del sector hotelero, el huésped es un factor determinante, ya que su colaboración en los programas ambientales internos del hotel potencia, en gran medida, su efectividad.

La comunidad es una influencia que en tiempos recientes ha incrementado su importancia como fuente de presión para las empresas (Doonan et al., 2005), y que, al igual que los clientes, dispone cada vez más de una mayor información (Darnall et al., 2008). A través de la comunidad, se busca alcanzar legitimidad social; para lograr, no sólo la mejora de la imagen de la empresa, sino, además, asegurar su supervivencia en el largo plazo, ya que estos actores sociales son capaces de “mover el sentimiento público, alterar normas aceptadas y cambiar las percepciones de la gente” (Darnall et al., 2008 p. 367).

Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación directa y positiva entre los intereses de los stakeholders (legales, clientes y comunidad) y el SGA, en hoteles de los centros turísticos de Oaxaca.



2.3 EL PAPEL DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

A lo largo de la literatura, se consideran otros factores que pueden llegar a afectar el comportamiento ambiental de las empresas (Gadenne et al., 2009); en este sentido, las características particulares de las empresas son ampliamente mencionadas, tales como su tamaño, edad y capacidad económica. En esta investigación, estas variables se tratan de tres maneras distintas: como variables de control y como variables moderadoras en la relación stakeholders – SGA, y como variables independientes que explican el SGA.

El tamaño de la empresa puede influir directamente en el despliegue del SGA, debido a que, generalmente, las empresas pequeñas reportan niveles bajos de entrenamiento ambiental (Dasgupta, 1999). Contrario a esto, empresas de mayor tamaño cuentan con apoyo técnico y recursos de holgura, además de que los ahorros en el consumo de recursos se reflejan en la economía de escala (Álvarez et al., 2001; Carmona et al., 2004; González y González, 2005; González, Lanelongue y Queiruga, 2011) y, al reducir costos, mejoran su desempeño (Zhang et al., 2008). Las empresas grandes tienden a llamar la atención de más stakeholders y, por tanto, son más sensibles al escrutinio público y a la demanda de acciones ambientales. Esto redundará en que la relación stakeholders-SGA será más fuerte en las empresas de mayor tamaño (Dasgupta et al., 2000).

La edad es una variable que de forma independiente al SGA, en la literatura, ha reportado asociaciones negativas (Álvarez et al., 2001); es decir, empresas de mayor edad ponen menor énfasis en el despliegue de programas ambientales. Esto parece deberse a dos motivos principales: primero, en instalaciones más antiguas se guarda cierta inercia que les impide salir de rutinas existentes (resistencia al cambio) y; segundo, ciertas actividades requieren de la adquisición e instalación de tecnología verde, eficiente y ahorradora, lo que implica una inversión que no es recuperable a corto plazo. Además, actualmente, la disponibilidad creciente de tecnología amigable con el ambiente, así como la adopción de valores sociales ambientales también pueden ser vistos en organizaciones relativamente nuevas (Álvarez et al., 2001).

Por su parte, una mayor capacidad económica permite disponer de recursos de holgura para el despliegue de acciones ambientales (Nishitani, 2009), que se reflejan como inversiones de recuperación a largo plazo. Gadenne et al. (2009) comprobaron que la falta de recursos económicos representa el mayor obstáculo para gerentes y dueños de PyMEs en la adopción de prácticas ambientales sustentables.

Por tanto, se desprende la siguiente hipótesis:

H2: La relación entre los intereses de los stakeholders y el SGA en hoteles de los centros turísticos de Oaxaca, está siendo moderada por las características (tamaño, edad y capacidad económica) de los hoteles.

La Fig. 1 muestra gráficamente las hipótesis planteadas.



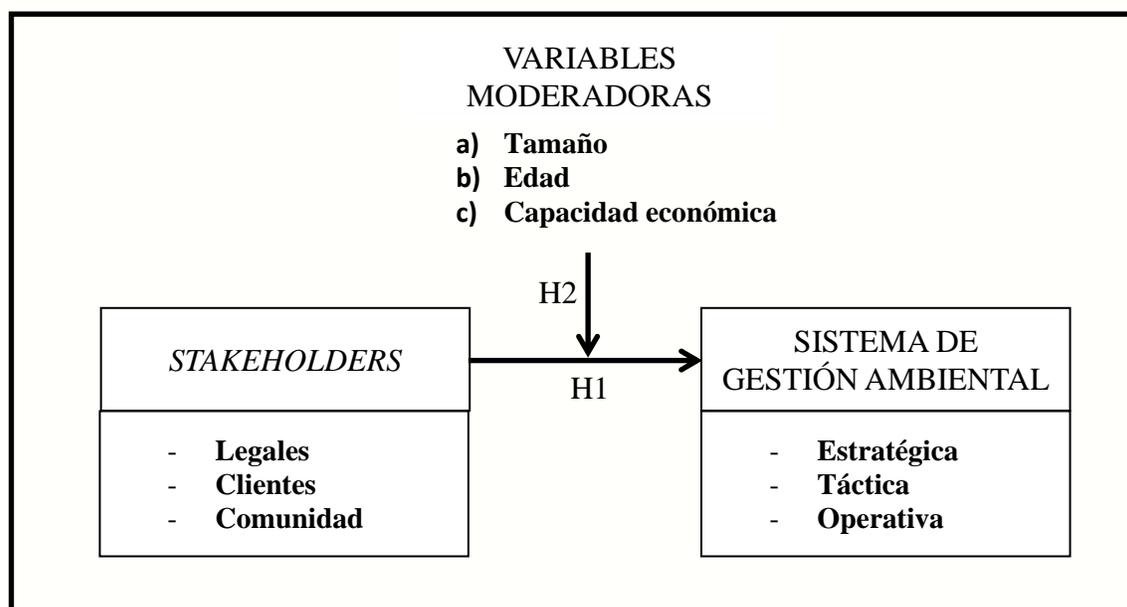


Figura 1. Modelo de Investigación

3. METODOLOGÍA

3.1 LA MUESTRA

De acuerdo con la SECTUR (2010), en Oaxaca hay una oferta de servicios de alojamiento de 568 unidades, distribuidas en los tres centros turísticos reconocidos por la SECTUR: Ciudad de Oaxaca, Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. Para definir el espacio muestral en la presente investigación, se consideró únicamente a los hoteles registrados en la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, que estuvieran ubicados en alguno de los tres centros turísticos antes mencionados y que se encuentren clasificados como de 3, 4 ó 5 estrellas. Esto dio como resultado un espacio muestral de 186 hoteles.

Durante el periodo comprendido entre noviembre de 2012 y febrero 2013, se obtuvieron 108 encuestas dirigidas a gerentes/responsables de la administración en los hoteles: 58 en la Ciudad de Oaxaca, 30 en Huatulco y 20 en Puerto Escondido (Fig. 2).

3.2 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

3.2.1 VARIABLE DEPENDIENTE: SGA

El SGA se define como un “grupo de elementos interrelacionados, incluidos la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos; usados para establecer la política, los objetivos ambientales y el cumplimiento de estos objetivos” (International Standardization Organization, 2004, p. 2).

En esta investigación, esta variable se mide como el grado de involucramiento del hotel en actividades estratégicas, tácticas y operativas (Montabon, Sroufe, & Narasimhan, 2007), que tienen el objetivo de reducir el impacto ambiental causado por su funcionamiento.

La dimensión estratégica del SGA se refiere a las acciones de organización y planeación realizadas por la alta gerencia del hotel que, indirectamente, tienen como objetivo la reducción del impacto ambiental. La dimensión táctica es la implementación de actividades específicas, de naturaleza interna y externa, que buscan, además de tratar de reducir el impacto ambiental, mejorar la imagen de la empresa al relacionarse con sus stakeholders. Y, finalmente, la dimensión operativa son las prácticas de enfoque interno relativas al servicio de hospedaje, cuyo objetivo es mejorar el desempeño ambiental del hotel.

En el formato de encuesta, la dimensión estratégica del SGA se midió a través de preguntar a los encuestados sobre el estatus de implementación de ciertas acciones en el hotel, en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1=No se considera y 5=Totalmente implementada. Para las dimensiones táctica y operativa se cuestionó sobre el grado de involucramiento del hotel en ciertas actividades (por ejemplo, el uso de bulbos de bajo consumo o el patrocinio de eventos ambientales), en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1=Nada y 5=Total involucramiento/Es una prioridad para el hotel.

3.2.2 VARIABLE INDEPENDIENTE: STAKEHOLDERS

Los stakeholders se definen como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984, p. 46). En este estudio, se miden como el nivel de influencia de los actores legales, clientes y comunidad en la toma de decisiones ambientales del hotel, desde la percepción de los gerentes/responsables de la administración en los hoteles.

Los actores legales son aquéllos que representan a la legislación ambiental. Los clientes son “aquéllos que intercambian recursos por productos o servicios de la organización y a cambio reciben los beneficios de dichos productos” (Freeman, 2004, p. 43). La comunidad son los vecinos, organizaciones ambientales y asociaciones comerciales a los cuáles responde la empresa para lograr legitimidad social (Darnall et al., 2008).

La variable stakeholders se mide de dos formas: primero, se cuestionó a los gerentes sobre el nivel de influencia de los stakeholders en la toma de decisiones ambientales de su hotel, en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1=Muy poco y 5=Muchísimo; segundo, se preguntó la frecuencia con que los stakeholders realizan acciones ambientales de intercambio de información, sanción, premiación, etc., en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1=Nunca y 5=Siempre.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES

El *tamaño* se mide por el número de habitaciones de los hoteles. Para facilitar el tratamiento estadístico de estos datos, se calculó el logaritmo decimal del número reportado, ya que el hotel más pequeño cuenta con 6 habitaciones y el más grande con 350.



La *edad* es el número de años en que las instalaciones del hotel se encuentran en funcionamiento, desde la primera vez o desde que sufrieron la última remodelación completa (Álvarez et al., 2001).

La *capacidad económica* es la disponibilidad de recursos dedicados a mejorar y mantener el desempeño ambiental de las instalaciones (Donnan et al., 2005), y se midió como la frecuencia con que, en el hotel, se disponía de recursos físicos, humanos y financieros para ser utilizados en procesos que ayudaran a reducir el impacto ambiental, valorada en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1=Nunca y 5=Siempre.

3.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Metodología de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling) en el programa estadístico EQS 6.2. El SEM es una “metodología de enfoque confirmatorio para el análisis de una teoría estructurada que tiene que ver con un fenómeno” (Byrne, 2006, p. 3). En esta metodología, las variables observables (ítems) están directamente relacionadas con las variables latentes o constructos.

Se siguió el enfoque de dos pasos propuesto por Anderson y Gerbing (1988): primero, obtener el modelo de medición; y segundo, establecer la ecuación estructural. El método de estimación seleccionado es el de máxima verosimilitud (ML), éste asume el supuesto de distribución normal multivariada de las variables observables. Se obtuvo un coeficiente de Mardia normalizado igual a 1.3996 (>5 no se considera normal), lo cual indica la normalidad multivariada de los datos (Byrne, 2006).

Como se aprecia en la Tabla 1, todos los ítems utilizados en el modelo de medición tienen una carga factorial superior a 0.38 y son significativos ($p < 0.01$); por lo tanto, se garantiza la *confiabilidad individual* de las escalas.

A pesar de que el Alpha de Cronbach es una medida de consistencia interna muy conocida para un solo factor, su aplicación a modelos con múltiples variables latentes no es apropiada (Byrne, 2006). Por lo tanto, se calculó el RHO, que es un coeficiente de *confiabilidad compuesta*, que nos habla de la consistencia interna del modelo total, que para el modelo es de 0.909 (Fig. 2), lo cual es aceptable.



Tabla 1. Confiabilidad individual de los ítems y validez convergente de los factores

FACTOR	ÍTEMS	Carga factorial estandarizada	Z	R ²	AVE
1. Estratégico	Tomar en cuenta cuestiones ambientales en el proceso de planeación del hotel	0.493	4.072***	0.304	0.725
	Tener la definición clara de una política ambiental	0.560	4.072***	0.574	
	Estar sujeto a auditorías ambientales, internas o externas, a intervalos regulares	0.677	4.146***	0.694	
2. Táctico	Patrocinar eventos ambientales o colaborar con organizaciones ecologistas	0.381	2.710**	0.379	0.542
	Ofrecer recursos financieros o en especie para rehabilitar atracciones turísticas	0.408	2.707**	0.411	
	Imprimir folletos o publicidad en papel reciclado	0.539	2.674**	0.334	
3. Operativo	Utilizar lámparas de bajo consumo de energía en habitaciones y áreas públicas	0.584	3.842***	0.418	0.724
	Utilizar la iluminación natural lo máximo posible: usando colores claros, ventanales o tragaluz en habitaciones, oficinas o recepción	0.494	3.842***	0.344	
	Uso eficiente de equipos, por ejemplo, lavadores con cargas máximas o desconectar equipos que no se encuentren en uso	0.541	4.000***	0.338	
	Instalación de inodoros de doble descarga o de bajo consumo	0.417	3.324***	0.224	
	Revisar regularmente instalaciones hidráulicas con el fin de detectar fugas	0.650	4.390***	0.500	
4. Legales	Influencia de instituciones ambientales públicas estatales y federales	0.376	3.244**	0.277	0.769
	Prometen recompensas (promoción, reducción de pagos, reconocimientos) si el hotel mejora ambientalmente	0.716	3.250**	0.538	
	Recuerdan al hotel de la obligación moral de proteger el medio ambiente	0.656	3.255**	0.523	
5. Clientes	Participan sin objeción en programas ambientales internos del hotel	0.397	3.413***	0.227	0.801
	Prometen volver si el hotel mejora el comportamiento ambiental	0.509	3.412***	0.550	
	Recuerdan al hotel de la obligación moral de proteger el medio ambiente	0.707	3.594***	0.544	
	Realizan sugerencias sobre cómo hacer frente a problemas ambientales	0.735	3.617***	0.620	
6. Comunidad	Intercambia información sobre cómo hacer frente a problemas ambientales	0.865	17.483***	0.891	0.845
	Fomenta la mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente	0.852	17.483***	0.922	
	Coopera con el hotel, a través de reuniones para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderse y llegar a un acuerdo.	0.757	12.943***	0.757	

** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

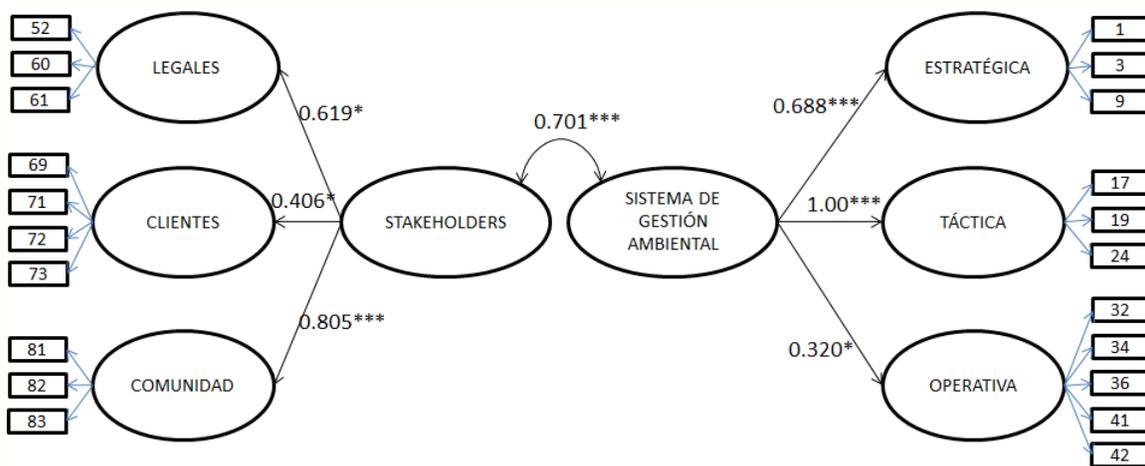
La *validez convergente* se refiere a las correlaciones entre medidas de un mismo constructo y se evalúa por medio de la varianza media extraída (AVE). La validez de las mediciones



individuales, así como del constructo, es aceptable si el AVE es de al menos 0.50 (Fornell & Larcker, 1981), con esto se espera que la varianza de un constructo sea explicada en al menos 50% por los indicadores del mismo, más que por los errores en la medición. Todos los AVE's (Tabla 1) son superiores al valor mínimo requerido, por lo tanto, se confía en la validez convergente de los constructos.

La *validez discriminante*, por su parte, se refiere al grado en qué las mediciones de los constructos independientes se están correlacionando, y se espera que estas correlaciones sean relativamente bajas. Para probarla en ecuaciones estructurales, se compara el buen ajuste del modelo de medición utilizado, en donde los constructos se correlacionan libremente con diferentes modelos, en los que se obliga a que las covarianzas entre cada par posible de constructos sea igual a 1 (que se encuentren completamente correlacionados). Entre más grande sea la discrepancia del valor de ajuste de la χ^2 , mayor será la evidencia de la validez discriminante (Byrne, 2006). Para esta investigación, las diferencias resultaron altamente significativas ($p < 0.001$) en la comparación de los modelos, por tanto, se presume la validez discriminante del modelo.

En la Fig. 2, se observa gráficamente el modelo de medición estimado (controlando por las características del hotel), compuesto por 21 variables observables, seis variables latentes de primer orden y dos de segundo orden. Este modelo comprueba los factores de segundo orden, stakeholders y SGA. Los índices mostrados demuestran un buen ajuste del modelo a los datos ($p > 0.05$, CFI > 0.95, RMSEA < 0.08 e intervalo de confianza del RMSEA al 90% incluye el cero).



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Índices de bondad de ajuste del modelo:

$\chi^2(184) = 211.925$ $p = 0.077$ CFI = 0.968 RMSEA = 0.038 IC del RMSEA al 90% (0.00, 0.059)

Coefficiente de confiabilidad compuesta: RHO = 0.909

NOTA: Se controló por tamaño, edad y capacidad financiera del hotel

Figura 2. Modelo de Medición de Ecuaciones Estructurales

Medias, desviaciones estándar y correlaciones parciales se muestran en la Tabla 2, obteniendo algunos hallazgos importantes.



La dimensión operativa del sistema de gestión ambiental no se correlaciona con sus otras dos dimensiones (estratégica y táctica); este resultado puede compararse con el modelo de medición, donde esta misma dimensión operativa es la que explica en menor proporción la variable latente sistema de gestión ambiental. En cuanto a la variable stakeholders, todas sus dimensiones se encuentran correlacionadas entre sí de manera significativa ($p < 0.1$).

De forma independiente, no todos los factores de los stakeholders se encuentran correlacionados con las dimensiones del sistema de gestión ambiental; sin embargo, se observa que la comunidad se correlaciona en mayor medida con la dimensión táctica.

Tabla 2. Medias, Desviaciones Estándar y Correlaciones Parciales Controlando por Tamaño, Edad y Capacidad Financiera del Hotel.

Variable	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. SGA Estratégico	3.04	0.92					
2. SGA Táctico	2.63	0.99	0.701**				
3. SGA Operativo	4.35	0.58	0.497**	0.272			
4. STK Legales	2.05	0.92	0.039	0.419 †	-0.063		
5. STK Clientes	2.43	0.83	0.179	0.363 †	0.048	0.489*	
6. STK Comunidad	1.86	1.04	0.406**	0.673**	0.050	0.495**	0.236 †

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4. RESULTADOS

Para el segundo paso, se analizó la relación stakeholders-SGA, a través de una ecuación estructural. Se encontró una relación positiva y significativa de la variable independiente stakeholders con la variable dependiente SGA ($\beta = 0.702$, $p < 0.01$) (Fig. 3), como se había planteado en la Hipótesis 1.

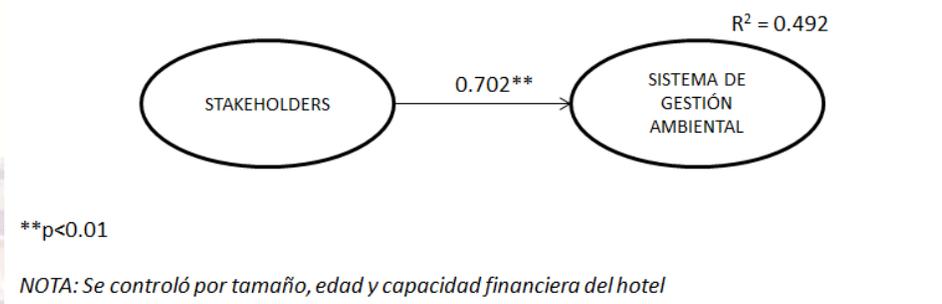


Figura 3. Resultado del Modelo Estructural: Relación Directa

Para probar la Hipótesis 2, se utilizó el enfoque propuesto por Baron y Kenny (1986) para identificar efectos moderadores. Primero, se dividió la base de datos original en función de tres niveles posibles para cada una de las variables moderadoras, tamaño, edad y capacidad económica. Segundo, se calcularon los coeficientes de regresión para la relación stakeholders-SGA en cada sub-base (Tabla 3), controlando por las dos variables restantes. Finalmente, se determinó si la diferencia entre cada par de coeficientes resultó estadísticamente significativa (Paternoster, Brame, Mazerolle y Piquero, 1998) (Tabla 4).

Tabla 31. Coeficientes de Regresión (β) por Sub-grupos de Variables Moderadoras, en la Relación Stakeholders - SGA

TAMAÑO	PEQUEÑO (Hasta 19 cuartos)	MEDIANO (20 y 29 cuartos)	GRANDE (Más de 30 cuartos)
	0.333	0.125	0.494
EDAD	NUEVO (Menos de 10 años)	EDAD MEDIANA (De entre 10 y 17 años)	ANTIGUO (Más de 17 años)
	0.206	0.324	0.471
CAP. FINANCIERA	BAJA (hasta 2.5/5)	REGULAR (de 2.6/5 a 3.25/5)	ALTA (más de 3.25/5).
	0.26	0.452	0.270

Tabla 42. Estadísticos z para Comparación de sub-Muestras de Variables Moderadoras.

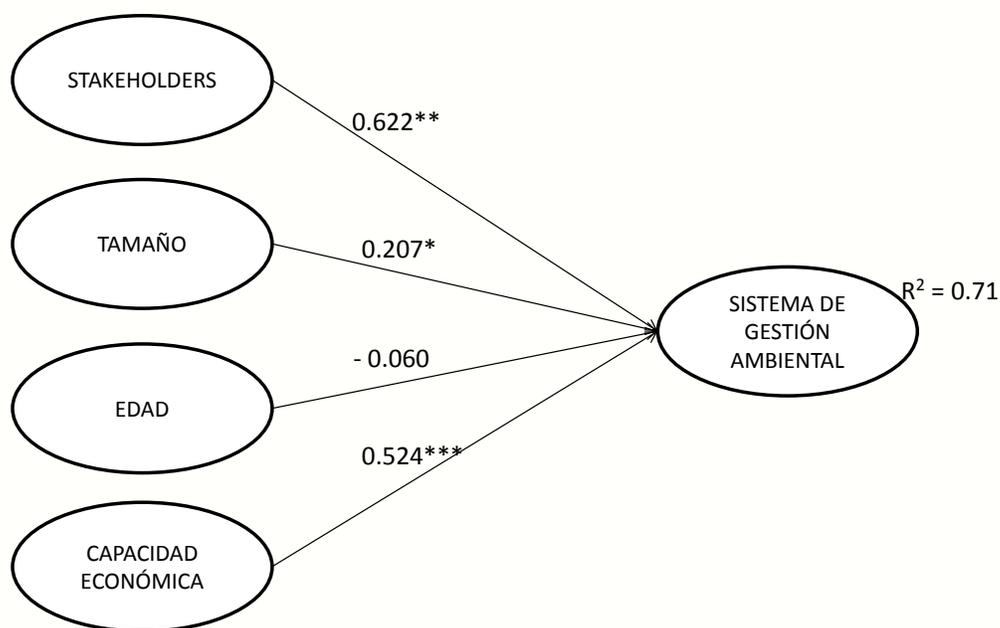
VARIABLE MODERADORA	SUB-MUESTRAS COMPARADAS	DIFERENCIA	Z
TAMAÑO (CUARTOS)	(PEQUEÑO, MEDIANO)	0.208	1.09
	(PEQUEÑO, GRANDE)	0.161	1.14
	(MEDIANO, GRANDE)	0.369	2.06*
EDAD (AÑOS)	(NUEVO, EDAD MEDIANA)	0.118	0.73
	(NUEVO, ANTIGUO)	0.265	1.78†
	(EDAD MEDIANA, ANTIGUO)	0.147	0.87
CAPACIDAD ECONÓMICA	(BAJA, REGULAR)	0.192	1.04
	(BAJA, ALTA)	0.01	0.05
	(REGULAR, ALTA)	0.182	1.13

† $p < 0.1$; * $p < 0.05$;

Los resultados muestran que existe un efecto moderador del tamaño ($p < 0.05$) y de la edad ($p < 0.10$), en la relación stakeholders – SGA. No se encontró un efecto moderador de la capacidad económica. Esto quiere decir que la relación stakeholders-SGA se hace más fuerte en la medida en que los hoteles son más grandes o más viejos.

En forma complementaria, se probó el efecto directo de las características de los hoteles en el SGA, obteniéndose los resultados mostrados en la Figura 4.





* $p < 0.01$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Índices de bondad de ajuste del modelo:

$\chi^2 (244) = 329.78$ $p = 0.0002$ $CFI = 0.902$ $RMSEA = 0.058$ $IC \text{ del RMSEA al } 90\% (0.040, 0.073)$

Coefficiente de confiabilidad compuesta del nuevo modelo: $RHO = 0.885$

Figura 43. Efectos Directos de las Características del Hotel en el SGA

Al comparar los modelos, se observa que la R^2 del SGA mejora considerablemente, al pasar de 0.49 a 0.71, a pesar de que los índices de bondad de ajuste del modelo desmejoran un poco. Por tanto, el SGA se explica mejor a través de las variables: stakeholders, tamaño y capacidad económica del hotel, en su conjunto. La edad del hotel resultó no significativa.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se logró establecer la existencia de las dimensiones estratégica, táctica y operativa, propuestas por Montabon, Sroufe y Narasimhan (2007), en la formación del SGA. En la actualidad, la estrategia ambiental se ha ido haciendo más compleja y ha pasado de desarrollar algunas cuantas prácticas ambientales a la conformación de un sistema que incorpora cuestiones administrativas, de relación con el exterior y operativas.

Los resultados indican que los intereses de los stakeholders son un buen predictor del SGA. Esto es consistente con algunos estudios realizados en el mismo sector (Álvarez et al., 2001; Carmona et al., 2007) y en otros sectores (Zutshi y Sohal, 2004; Huang, 2005; Darnall et al., 2008; Sarkis et al., 2010; Gonzalez et al., 2011), así como parcialmente consistentes con otros (Dasgupta et al., 2000; Doonan et al., 2005; Zhang, 2008; Gadenne et al., 2009) al confirmar que los administradores/dueños de los hoteles están siendo influidos por los intereses ambientales que perciben en los stakeholders, para así llevar al

despliegue de una actividad ambiental sistemática, considerando que no todos los stakeholders actúan de igual manera y tampoco influyen en la misma intensidad.

Se reafirma el papel que juega la comunidad, como la variable más importante en la formación del constructo stakeholders. Esto se debe a que los vecinos de las localidades empiezan a reconocer la importancia de proteger el medio ambiente y a demandar a las empresas que asuman cierta responsabilidad para con su entorno. Además de la participación de organizaciones no gubernamentales en iniciativas ambientales que tratan de estimular a diferentes órganos empresariales, gubernamentales y población en general a llevar acciones en pro del medio ambiente, por ejemplo, el Equipo Verde en Huatulco. Estos hallazgos difieren de los resultados expuestos por Dasgupta et al. (2000) quienes sugieren que esta influencia se daría sólo a través de la regulación local.

Los actores legales, por su parte, han influido, principalmente, a través del miedo a enfrentar sanciones legales, incluidas la pérdida de sus permisos de operación, multas económicas o penalizaciones. También existe la contraparte en la que el ser proactivo ambientalmente, e incluso reportar sus resultados ambientales, dará a las empresas la oportunidad de adelantarse a las inspecciones y así evitar sensibilidad ante los reguladores. Así, se genera un ambiente de cooperación entre ambas partes, incluso se puede llegar a ser ejemplo de líder ambiental. Este resultado difiere con el de Zhang et al., (2008), quienes proponen que el papel del regulador no es significativo, ya que en China los estándares ambientales se cumplían desde la instalación de la empresa.

Se comprobó también la influencia de los clientes, aunque con un menor peso relativo; esto no quiere decir que los hoteleros no estén respondiendo a sus demandas, sino, más bien, que el interés de la mayor parte de los huéspedes es recibir un servicio de calidad, y no suele considerar la estrategia ambiental del hotel como un determinante de su estancia en el mismo. Estos resultados difieren de los reportados por Doonan et al. (2005), lo cual puede deberse a que el sector de la transformación que ellos estudian no está en contacto directo con el usuario final, como es el caso del sector hotelero.

En cuanto al tamaño, se espera que cuánto más grande sea el hotel mayor será la posibilidad del despliegue del SGA, resultado similar a estudios anteriores (Zhang et al., 2008; Darnall et al., 2010; González et al., 2011). Esto puede deberse al efecto de economías de escala, es decir, vale la pena invertir en cuestiones ambientales que a largo plazo verán reducir los costos de operación, que son relativamente altos conforme el tamaño del hotel se incrementa. Además, como el tamaño se encuentra correlacionado con la capacidad económica, se espera que hoteles de mayor tamaño tengan mayor disponibilidad de recursos para ser dedicados al despliegue de la actividad ambiental, que no requieren recuperación a corto plazo, a diferencia de hoteles pequeños, que tienen otras prioridades.

El resultado de moderación del tamaño en la relación stakeholders–SGA es el mismo que el de Darnall et al. (2010) y demuestra que, mientras más grandes son las instalaciones, serán más visibles a los stakeholders y, por lo tanto, se harán más sensibles a tener que cumplir ciertas demandas que emanan de los intereses particulares de cada uno de ellos.



La capacidad económica muestra un efecto directo sobre el SGA, siendo con esto, los recursos físicos, financieros y humanos disponibles en el hotel un importante predictor del despliegue de la actividad ambiental, resultado similar al de Doonan et al. (2005), Gadenne et al. (2009) y González et al. (2011), ya que se requiere de muchos dispositivos de abatimiento de contaminación que además son caros. También Gadenne et al. (2009) identificaron a la falta de recursos financieros como el mayor obstáculo para la implementación de prácticas ambientales.

La edad del hotel no demostró tener relación directa con el SGA, resultado similar a los reportados por González y González (2005) y Darnall et al. (2010); sin embargo, sí existe un efecto moderador ligero, en donde los hoteles de mayor edad están mostrando una relación más estrecha entre los stakeholders y el SGA. Desde la perspectiva de los stakeholders, esto muestra que, mientras más años de edad tenga el hotel, más reconocido es por sus stakeholders y, por tanto, estará mayormente identificado por ellos y se hará más sensible a las demandas de los mismos.

Las implicaciones prácticas de la investigación apuntan a que el gobierno puede mejorar el cumplimiento ambiental ofreciendo capacitación, apoyo técnico e inspección a empresas privadas, no únicamente sancionar a los que no cumplan los lineamientos, sino también estimular de diferentes maneras al sector, brindándole la información necesaria, así como subsidios en equipo que represente altos costos para los pequeños hoteles, cuya prioridad no es resolver los problemas ambientales.

El papel que desempeña la comunidad es importante, ya que existen localidades donde el trabajo de las organizaciones de vecinos se ve reflejado en la organización y demanda de servicios que permitan mejorar la calidad de su entorno (recolección adecuada de basura, brigadas de limpieza de la localidad, etc.) Esto permite entender que el esfuerzo y exigencias que desarrollen los vecinos (incluso como sociedad civil) mejorarían grandemente los esfuerzos ambientales de las empresas que allí se ubican.

El comportamiento de los clientes en el proceso de planeación del hotel es estratégico, ya que de ellos depende la supervivencia en su economía; por tanto, el turista que busca calidad y limpieza en el servicio, además de un destino turístico conservado, debe y está en su derecho, no sólo de exigir un compromiso ambiental de la empresa, sino, además, cooperar en los programas ambientales internos que el hotel trabaje. El internet puede ser un medio de influencia de los clientes, por ejemplo, a través de la página *Trip Advisor*.

Varias limitaciones se encontraron en el desarrollo de esta investigación que pudieran ser superadas en investigaciones posteriores: autoevaluación por parte de los encuestados sobre las acciones ambientales, indisposición y rechazo de algunos hoteleros, enfoque exclusivo en el sector hotelero, el instrumento de recolección de datos y las escalas de medición fueron desarrollados a partir de estudios previos realizados en diferentes sectores y, finalmente, el análisis de un limitado número de stakeholders.



6. REFERENCIAS

- Álvarez, M. J., Burgos, J., & Céspedes, J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega* 29, 457-471.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 411-423.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS: Basic concepts, Applications, and Programming* (2da. ed.). New York: Routledge.
- Carmona, E., Céspedes, J., & de Burgos, J. (2004). Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. *The Service Industries*, 101-130.
- Céspedes, J., de Burgos, J., & Álvarez, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management* 19, 333-358.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management* 14, 364-376.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 1072-1094.
- Dasgupta, S. (1999). Opportunities for Improving Environmental Compliance in Mexico. *World Bank Policy Research Working Paper No. 2245*, 1-19.
- Dasgupta, S., Hettige, H., & Wheeler, D. (2000). What Improves Environmental Compliance? Evidence from Mexican Industry. *Journal of Environmental Economics and Management*, 39-66.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 65-91.
- Doonan, J., Lanoie, P., & Laplante, B. (2005). Determinants of Environmental Performance in the Canadian Pulp and Paper Industry: An Assessment from Inside the Industry. *Ecological Economics*, 73-84.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables y Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.



Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Toronto: Pitnam Publishing.

Freeman, E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. *Ethical Theory and Business* 7, 38-48.

Gadonne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SME's. *Journal of Business Ethics*, 45-63.

González, J., & González, Ó. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management* 34, 462-475.

González, J., Lannelongue, G., & Queiruga, D. (2011). Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. *Journal of Cleaner Production* 19, 1622-1630.

Hofer, C., Cantor, D., & Dai, J. (2012). The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. *Journal of Operations Management*, 69-84.

Huang, Y.-C. (2005). An Empirical Test of the Relationship of Environmental Management and Stakeholders: A Study of Manufacturers at Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 5-16.

Instituto Mediterráneo por el Desarrollo Sostenible. (2003). *El Impacto Medioambiental de la Actividad Turística. Un estudio sobre las necesidades formativas en medio ambiente en hostelería y transporte*. Valencia, España

International Organization for Standardization. (2009). *ISO/TC 207 Environmental Management. The ISO 14000 Family of International Standards*. Switzerland: International Organization for Standardization.

International Standardization Organization. (2004). *Norma Internacional ISO 14001. Traducción Certificada*. Suiza: ISO.

Marshall, S., Akoorie, M., Hamann, R., & Sinha, P. (2010). Environmental practices in the wine industry: An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. *Journal of World Business* 45, 405-414.

Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management* 25, 998-1014.

Nishitani, K. (2009). An empirical study of the initial adoption of ISO 14001 in Japanese manufacturing firms. *Ecological Economics*, 669-679.



Paternoster, R., Brame, R., Mazerolle, P., & Piquero, A. (1998). Using the Correct Statistical Test for the Equality of Regression Coefficients. *Criminology*, 859-866.

Phillips, R., Freeman, E., & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13, 479-502.

Sarkis, J., Gonzalez, P., & Adenso, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 163-176.

Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, B., & Bu, M. (2008). Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production* 16, 1036-1045.

Zutshi, A., & Sohal, A. (2004). A study of the environmental management system (EMS) adoption process within Australasian organisations—2. Role of stakeholders. *Technovation* 24,

