

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN EL SECTOR HOTELERO: INFLUENCIAS ORGANIZATIVAS E IMPLICACIONES SOBRE EL RENDIMIENTO¹

Jorge Pereira Moliner
Juan José Tarí Guilló
Eva M^a Pertusa Ortega
M^a Dolores López Gamero
José Francisco Molina Azorín

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

Resumen

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental son prácticas que están adoptando muchos hoteles como estrategias para mejorar su eficiencia interna y la satisfacción de sus grupos de interés. Estos sistemas y prácticas de gestión se han estudiado de manera separada y en mayor medida en empresas manufactureras. No hay estudios en el sector hotelero que analicen de manera conjunta las relaciones entre ambos sistemas y la incidencia de los aspectos organizativos. Los objetivos de este trabajo son: a) analizar la relación entre la gestión de la calidad y la gestión medioambiental y sus efectos en los resultados, y b) examinar la relación entre estos sistemas de gestión y el diseño organizativo. Para ello se realiza un estudio cualitativo basado en entrevistas a directivos y profesionales del sector hotelero. Los resultados se concretan en varias proposiciones sobre las relaciones entre estos aspectos. En concreto, se indica que la gestión de la calidad puede apoyar el desarrollo de la gestión medioambiental, que ambas tienen efectos positivos en el rendimiento y que existen relaciones entre estas prácticas y las variables de diseño organizativo.

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación ECO2009-12231 del Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación. Los autores agradecen este apoyo recibido.

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN EL SECTOR HOTELERO: INFLUENCIAS ORGANIZATIVAS E IMPLICACIONES SOBRE EL RENDIMIENTO

Resumen

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental son prácticas que están adoptando muchos hoteles como estrategias para mejorar su eficiencia interna y la satisfacción de sus grupos de interés. Estos sistemas y prácticas de gestión se han estudiado de manera separada y en mayor medida en empresas manufactureras. No hay estudios en el sector hotelero que analicen de manera conjunta las relaciones entre ambos sistemas y la incidencia de los aspectos organizativos. Los objetivos de este trabajo son: a) analizar la relación entre la gestión de la calidad y la gestión medioambiental y sus efectos en los resultados, y b) examinar la relación entre estos sistemas de gestión y el diseño organizativo. Para ello se realiza un estudio cualitativo basado en entrevistas a directivos y profesionales del sector hotelero. Los resultados se concretan en varias proposiciones sobre las relaciones entre estos aspectos. En concreto, se indica que la gestión de la calidad puede apoyar el desarrollo de la gestión medioambiental, que ambas tienen efectos positivos en el rendimiento y que existen relaciones entre estas prácticas y las variables de diseño organizativo.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental son dos sistemas de gestión que pueden tener efectos positivos en los resultados de las empresas. En el caso del sector hotelero, varios estudios muestran la importancia de la calidad del producto y del servicio (Gustafsson et al., 2003; Antony et al., 2004) y de la gestión ambiental (Mihalič, 2000; Chan, 2005) para mejorar el rendimiento.

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental han sido analizadas en empresas manufactureras y de servicios, pero el número de estudios dedicados a estos sistemas de gestión es menor en empresas de servicios (Sureshchandar et al., 2001; Gustafsson et al., 2003). Además, aunque hay autores que han examinado las prácticas hoteleras en materia de calidad (Camisón, 1996; Partlow, 1996) y en materia medioambiental (Kirk, 1998; Chan y Wong, 2006), la relación entre la gestión de la calidad, la gestión medioambiental y el rendimiento no ha sido examinada con tanta profundidad en el sector hotelero como en la literatura general sobre gestión de la calidad y gestión medioambiental. Asimismo, son escasos los trabajos que analizan la relación entre los aspectos organizativos y estos sistemas de gestión.

Los objetivos de este estudio son: a) analizar la relación entre la gestión de la calidad y la gestión medioambiental y sus efectos en los resultados, y b) examinar cómo pueden incidir los aspectos organizativos en esas relaciones. El estudio se plantea desde un punto de vista exploratorio utilizando información cualitativa. Este trabajo realiza contribuciones principalmente en dos áreas. En primer lugar, contribuye al análisis conjunto de la gestión de la calidad, la gestión ambiental, los aspectos organizativos y los resultados, análisis que no ha sido realizado en el sector hotelero. En segundo lugar, contribuye a crear teoría sobre estas relaciones.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma. El siguiente apartado muestra una revisión teórica de la relación entre gestión de la calidad y rendimiento, gestión ambiental y rendimiento, de la posible relación entre calidad y medio ambiente y de la posible incidencia de los aspectos organizativos. A continuación, se explica el método de investigación y los resultados. Finalmente, se muestran las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1.- Gestión de la calidad y rendimiento empresarial

Los líderes de la calidad destacaron la importancia de la calidad para mejorar los resultados de la empresa (Deming, 1982; Juran, 1988). Esto se debe a que la calidad puede reducir costes, eliminar retrabajos, inspecciones, etc., generando mejoras de productividad y de rendimiento (Evans y Lindsay, 2002).

Esta relación también se ha analizado desde un punto de vista empírico. En términos generales, la literatura muestra que la gestión de la calidad puede tener efectos positivos en los resultados empresariales (Kaynak 2003; Prajogo y Sohal, 2006). Estas investigaciones empíricas han analizado tanto empresas industriales como de servicios o incluso ambas y no se han detectado diferencias importantes entre ambos sectores. Esto indica que la gestión de la calidad se puede aplicar con éxito en ambos sectores (Brah et al., 2000; Prajogo, 2005).

En esta línea, las empresas de servicios, y en concreto los hoteles, se preocupan por la calidad del producto y del servicio porque puede influir sobre su resultado (Gustafsson et al., 2003; Antony et al., 2004). En este contexto, los hoteles se enfrentan a una competencia internacional, no solo entre destinos, sino también entre los propios establecimientos hoteleros, y a unos turistas cada vez más exigentes y experimentados que ya no se centran tan solo en el precio. Ante este escenario, la empresa hotelera puede mejorar su desempeño a través de una mejora de la calidad de su servicio (Poon, 1993). Esta mayor competitividad ha provocado que la calidad sea un factor importante en este tipo de empresas (Ingram y Daskalakis, 1999; Costa, 2004).

De este modo, la gestión de la calidad puede influir en el rendimiento hotelero de dos formas. Por un lado, puede generar beneficios internos a través de la mejora de los procesos y, por otro lado, beneficios externos a través del mercado. Los beneficios internos se refieren al funcionamiento interno del hotel, por ejemplo, derivados de un incremento de la productividad, una mejora de la eficiencia, una reducción de costes, etc. Por su parte, los

beneficios externos se refieren a los efectos de la calidad sobre la satisfacción del cliente y la demanda. Por ejemplo, pueden incrementar las ventas y la cuota de mercado, atraer a nuevos turistas, mejorar la imagen del hotel y la satisfacción de los turistas, entre otras.

2.2.- Gestión medioambiental y rendimiento empresarial

Con relación a la gestión medioambiental, si bien los instrumentos de control de la contaminación simplemente van a suponer costes adicionales para las compañías, las prácticas de prevención de la contaminación permiten a las empresas ahorrar costes, materias primas y energía y reutilizar materiales reciclados (Chan y Lam, 2003; Chan, 2005). En ese sentido, la ecoeficiencia se refiere precisamente al hecho de producir y distribuir bienes y servicios a precios competitivos al tiempo que se reduce el impacto ecológico y la intensidad de recursos, minimizando el material y energía utilizada y, de esta forma, favoreciendo una ventaja en costes (Schmidheiny, 1992). Adicionalmente, la gestión medioambiental también puede permitir un aumento de la diferenciación. Así, por ejemplo, una reducción de los niveles de contaminación y la adopción de medidas respetuosas con el medio ambiente pueden mejorar la imagen verde de la empresa e incrementar la demanda de los consumidores sensibles a los temas medioambientales, en tanto que las características ecológicas de los productos y servicios se están convirtiendo en un nuevo argumento competitivo valorado por estos clientes “verdes” (Miles y Covin, 2000; Chan y Wong, 2006).

En el sector hotelero, se pueden aplicar medidas de gestión medioambiental como buenas prácticas o la implantación de sistemas de gestión ambiental, que pueden ayudar a reducir costes (por ejemplo, a través de medidas de reducción de consumo de agua y energía) y a aumentar la diferenciación de un hotel. Si los hoteles practican una correcta gestión medioambiental pueden contribuir con ello a aumentar la calidad percibida de sus clientes sobre el producto turístico (Kirk, 1998; Chan y Wong, 2006), además de ofrecer un destino

saludable y poseer distintivos de diferenciación y de mejora de su imagen ecológica. De hecho, diversos estudios han concluido que la gestión ambiental mejora la competitividad del destino (Mihalić, 2000; Huybers y Bennet, 2003).

Desde un punto de vista empírico, si bien la mayor parte de los estudios se han centrado en empresas manufactureras (Hart y Ahuja, 1996; King y Lenox, 2002; Wagner *et al.*, 2002), algunos trabajos han analizado empresas pertenecientes al sector servicios y, concretamente a la industria hotelera (Carmona-Moreno *et al.*, 2004; Crespí-Cladera y Orfila-Sintes, 2005). En estos trabajos se analizan las prácticas de gestión medioambiental introducidas por los hoteles y, en algunos casos, la influencia sobre su rendimiento.

2.3.- Relaciones entre gestión de la calidad y gestión medioambiental

La integración de la gestión de la calidad y la gestión medioambiental se está convirtiendo en un tópico relevante, tanto en la investigación como en la práctica empresarial (Karapetrovic y Willborn, 1998; Karapetrovic, 2003). De hecho, muchas empresas están implantando ambos sistemas de gestión, bien de forma sucesiva o simultánea. La implantación de ambos sistemas de gestión se puede llevar a cabo de tres maneras (Karapetrovic y Willborn, 1998): estableciendo primero el sistema de gestión de la calidad y seguidamente el de gestión ambiental; estableciendo primero el sistema de gestión ambiental y seguidamente el de calidad; o estableciendo los sistemas de calidad y de gestión ambiental simultáneamente.

Las posibilidades de integrar ambos sistemas se basan en un conjunto de paralelismos o similitudes entre ellos. En apartados anteriores se señalaron las posibilidades que ofrecen la gestión de la calidad y la gestión medioambiental para reducir los costes y aumentar el grado de diferenciación de la empresa y, de esta forma, influir positivamente sobre su rentabilidad. Otro paralelismo se encuentra en el cambio de filosofía que se ha desarrollado en ambos

ámbitos, pasándose de un enfoque de control a otro de prevención, enfatizándose la idea de mejora continua. Además, las prácticas y factores que facilitan la implantación de estos sistemas de gestión también son comunes (Klassen y McLaughlin, 1993; Cerkovic, 2003; Kaynak, 2003): liderazgo, planificación, relaciones con clientes y otros grupos de interés y gestión de personas, entre otras.

Todo ello justifica algunos beneficios derivados de la integración señalados por la literatura, tales como los siguientes (Beckmerhagen *et al.*, 2003; Poksinska *et al.*, 2003; Rodríguez y Ricart, 2000):

- Una mejora de la eficiencia de la organización, evitando la duplicación de esfuerzos y reduciendo costes.
- Una reducción de la burocracia, eliminando la duplicación de políticas, procedimientos y registros.
- La alineación de objetivos, procesos y recursos, y una reducción en los costes de auditorías internas y externas.
- Posibilidad de realizar formación conjunta y de mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización.

Estas ideas señalan los beneficios que puede obtener una empresa de integrar la gestión de la calidad y la gestión del medio ambiente. A su vez, una implantación efectiva de ambos sistemas puede tener efectos positivos sobre el rendimiento, como indicamos anteriormente. A partir de estas ideas, se puede pensar que las empresas más proactivas en gestión de la calidad y del medio ambiente simultáneamente pueden tener unos resultados mejores que aquellas compañías que sólo implantan prácticas vinculadas a uno de los dos sistemas de gestión o que no consideran ninguno.

Por otra parte, normalmente las empresas han implantado en primer lugar prácticas relacionadas con la gestión de la calidad. En este sentido, cuando una empresa utiliza un

sistema de gestión de calidad, le puede ser más fácil la implantación de un sistema de gestión medioambiental, pues ya posee las competencias complementarias desarrolladas a través de la gestión de calidad (Darnall y Edwards, 2006). Esto es debido a que las competencias, habilidades y factores de implantación requeridos para adoptar un sistema de calidad son similares a los necesarios para un sistema de gestión medioambiental. La teoría de la capacidad de absorción puede explicar este fenómeno, pues la adopción de la gestión de calidad puede fomentar la de un sistema de gestión ambiental reduciendo los costes de su implantación al haberse conseguido un aprendizaje previo que favorece la absorción rápida y a menor coste de los requerimientos del nuevo sistema (Lenox y King, 2004).

2.4.- Organización, gestión de la calidad y gestión medioambiental

Desde el punto de vista organizativo, diferentes estudios ponen de manifiesto la necesidad de que las características de la estructura organizativa apoyen la implantación tanto de la gestión de la calidad (Douglas y Judge, 2001) como de la gestión medioambiental (Atkinson et al., 2000; López-Fernández y Serrano-Bedia, 2007), ya que la implantación exitosa de ambos sistemas puede requerir cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa para asegurar que los nuevos objetivos sean considerados y tenidos en cuenta en los comportamientos organizativos e individuales.

En todo caso, los estudios sobre las características organizativas que se asocian con la implantación de un sistema de gestión de la calidad no presentan resultados claros. Algunos trabajos sugieren que las estructuras orgánicas son más apropiadas para el éxito en la implantación de un sistema de gestión de la calidad (Tata y Prasad, 1998; Jabnoun, 2005), mientras que otros describen la organización orientada hacia la gestión de la calidad como una organización totalmente mecánica (Clemmer, 1992). En cambio, Shea y Howell (1998) proponen que la estructura organizativa “óptima” para implantar un sistema de gestión de la

calidad se caracteriza por altos niveles de formalización (estructura mecánica) y bajos niveles de centralización y especialización (estructura orgánica), lo que coincide con los resultados obtenidos por Germain y Spears (1999). La coordinación y conexión interfuncional parece ser también otra característica destacada por Menon et al. (1997) que lleva a una mayor calidad, ya que las interacciones pueden proporcionar ideas y soluciones innovadoras para la mejora de la calidad y satisfacción de los clientes.

Por su parte, los estudios sobre las características organizativas que se asocian con la implantación de un sistema de gestión medioambiental tampoco presentan resultados concluyentes. Los pocos estudios que hasta ahora se han realizado sobre las relaciones entre la organización y el entorno natural ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar un marco teórico sólido que sustente el complejo análisis de estas relaciones (López-Fernández y Serrano-Bedia, 2007), más aún cuando los trabajos previos no parecen coincidir en cuáles son las características del diseño organizativo que pueden favorecer una implantación eficaz de un sistema de gestión medioambiental. Así por ejemplo, el estudio de López-Fernández y Serrano-Bedia (2007) concluye que los principales cambios organizativos asociados con la implantación de un sistema de gestión medioambiental van en la línea de una menor especialización de los puestos de trabajo para incluir mayores demandas y tareas, desarrollo de sistemas formales de planificación y control (mayor formalización), incremento del uso de mecanismos de enlace y coordinación para proporcionar mayor fluidez en la transmisión de información y aumento de la descentralización de la toma de decisiones sobre todo hacia expertos y profesionales (staff de apoyo y tecnoestructura). Reverdy (2006) coincide con los anteriores autores al destacar también la importancia de la coordinación interfuncional en este proceso, ya que, en general, los responsables de medio ambiente dependen en gran medida de la cooperación y participación de otros directivos funcionales, como los del área de producción (Russo y Harrison, 2005). Por su parte, Fernández et al. (2006) coinciden en que

las organizaciones con mayor predisposición hacia un adecuado comportamiento medioambiental presentan estructuras descentralizadas, con amplia participación en la toma de decisiones. En cambio, el estudio de Takahashi y Nakamura (2005) obtiene que la gestión medioambiental se asocia con una mayor centralización.

Como se desprende de lo anterior, no existe un claro consenso respecto al marco organizativo que puede favorecer la implantación ni de un sistema de gestión medioambiental ni de un sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, mayor es el reto de examinar las características organizativas que pueden beneficiar la implantación simultánea de ambos sistemas de gestión.

A partir de esta revisión de la literatura previa, nos planteamos las siguientes cuestiones de investigación:

- 1.- ¿Existe relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento de los hoteles?
- 2.- ¿Existe relación entre la gestión medioambiental y el rendimiento de los hoteles?
- 3.- ¿Existe relación entre la gestión de la calidad y la gestión medioambiental?
- 4.- ¿Qué características organizativas se asocian con la gestión de la calidad y la gestión medioambiental?

3.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para analizar las cuestiones anteriores, hemos llevado a cabo una investigación cualitativa que persigue los siguientes objetivos: (1) utilizar los datos recogidos a través de entrevistas personales a hoteleros y profesionales del sector para reconceptualizar y extender teoría con el fin de identificar o estrechar el foco de aquellas variables a partir de las cuales deberían establecerse proposiciones; y (2) mejorar el instrumento de medida que será utilizado en una futura investigación cuantitativa (Morse, 1991).

En esta fase exploratoria de recogida de datos se realizan entrevistas estructuradas a los directivos de hotel y profesionales del sector. En concreto, se han realizado entrevistas a tres directivos de hotel (entrevistados nº 1, 2 y 3) y un representante de una asociación de hoteleros (entrevistado nº 4). Estas entrevistas han sido grabadas y tienen una duración aproximada de dos horas cada una. Las entrevistas fueron transcritas.

Además, en el caso de las entrevistas a dos de los directivos hoteleros, éstas se realizaron en el establecimiento, pudiendo recoger información a través de la observación directa (visita a las instalaciones) accediendo a documentación interna (documentación de calidad y medio ambiente) y externa (bases de datos, páginas web).

4.- RESULTADOS

4.1.- Gestión de la calidad y rendimiento empresarial

La tabla 1 recoge una síntesis de las principales ideas comentadas por los entrevistados.

Tabla 1: Gestión de la calidad y rendimiento

<i>Entrevistado nº 1 Directivo</i>	<i>Entrevistado nº 2 Directivo</i>	<i>Entrevistado nº 3 Directivo</i>	<i>Entrevistado nº 4 Representante de Asociación de Hoteleros</i>
Las implantación de prácticas de calidad permite plantearse formalmente el objetivo de medir y mejorar la satisfacción del cliente y la calidad de servicio que se le presta. Las prácticas de calidad también han servido al establecimiento para incluir sistemas de control preventivo en ciertos departamentos. Es difícil establecer relaciones causa-efecto claras y directas entre las prácticas de calidad y el rendimiento del hotel, pues éste depende de muchas variables. Aunque no estuvieran certificados en calidad, seguirían realizando las tareas de control y mejora. Un cliente no acude a un hotel porque éste está certificado, sino porque está a	La estandarización excesiva de procedimientos puede llegar a impedir la calidad del servicio. La calidad es ante todo que los empleados estén atentos a las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas al instante. Los certificados de calidad indican que el hotel tiene un prestigio, aunque este distintivo no es necesario. Un beneficio de implantar un sistema de gestión de la calidad es ser más eficientes. También hay concienciación de los empleados. Pero, si no se gestiona bien, puede llegar a restar la calidad del servicio. Con todo, se diseñan indicadores de calidad que se comparten con los empleados, y que se utilizan para implantar medidas que	La principal razón para llevar a cabo prácticas de calidad es la presión del mercado. Los stakeholders (mayoristas, touroperadores, sobre todo alemanes) piden al hotelero una serie de requisitos. Introducir un sistema de calidad es una buena manera de responder a lo que están pidiendo los grupos de interés. Las medidas de calidad sí que pueden ayudar a fidelizar clientes, pero un sistema de gestión de calidad certificado no. El sistema es un medio, la herramienta para mejorar la calidad del servicio, no es el fin.	Las prácticas de calidad están relacionadas en la rentabilidad y la imagen del hotel. La gestión de la calidad permite una mejora del sistema de gestión de la empresa, mejorando internamente todos los niveles de la organización, responsabilidad y disciplina. Las mejoras en calidad contribuyen a fidelizar clientes, atraer nuevos clientes y a ganar imagen de marca. Las mejoras de calidad también contribuyen a reducir costes a través de la unificación de procesos. El sistema de clasificación hotelera por estrellas no es fiable pues la normativa varía entre Comunidades y mucho más entre países. El hecho de que un hotel tenga un

gusto y el precio le parece razonable. La Q del ICTE puede generar más imagen de marca que la ISO 9001.	los mejoren. No se observa relación directa entre calidad y costes.		certificado de calidad le garantiza al cliente que el servicio que recibirá será adecuado.
--	--	--	--

Algunos entrevistados señalan que la implantación de medidas, prácticas y/o sistemas de gestión de la calidad pueden tener una influencia positiva sobre el rendimiento empresarial. Ahora bien, esa influencia o impacto positivo se conseguirá si efectivamente esas medidas repercuten sobre la mejora de la calidad del servicio ofrecido y percibido por los clientes. En otras palabras, el hecho de tener un certificado de calidad (la Q del ICTE, o la norma ISO 9001) o llevar a cabo prácticas de calidad (comités de calidad, buzones de sugerencias de los trabajadores, formación, etc.) sólo repercutirán sobre el rendimiento de los hoteles si efectivamente se dirigen a mejorar las características del servicio valorado y recibido por el cliente.

En esta línea, se ha comentado que la estandarización excesiva de procesos podría perjudicar la calidad. Por tanto, las prácticas y procedimientos de calidad deben ser adecuadamente gestionados para que repercutan positivamente sobre la calidad de servicio.

En todo caso, una adecuada implantación de estas prácticas, con un planteamiento formal de establecer objetivos de medir y mejorar la satisfacción del cliente, va a ser positivo para el hotel y su rendimiento. También se ha señalado que con la gestión de la calidad se puede mejorar la eficiencia del hotel. En definitiva, la gestión de la calidad no debe considerarse como un fin en sí mismo, sino más bien como un medio para satisfacer al cliente.

En base a las anteriores ideas, planteamos dos proposiciones:

P1: La gestión de la calidad repercute positivamente en el rendimiento empresarial.

P2: La repercusión de la gestión de la calidad sobre el rendimiento empresarial está mediada por la consecución de mejoras de la calidad de servicio valoradas y percibidas por los clientes.

4.2.- Gestión medioambiental y rendimiento empresarial

La tabla 2 recoge las principales ideas comentadas por los entrevistados.

Tabla 2: Gestión medioambiental y rendimiento

Entrevistado nº 1 Directivo	Entrevistado nº 2 Directivo	Entrevistado nº 3 Directivo	Entrevistado nº 4 Representante de Asociación de Hoteleros
Permite controlar y reducir los consumos de energía y agua. Inversiones en luminarias de bajo consumo, detectores de presencia, reductores de caudal en duchas, cisternas con doble pulsador. Se introducen aspectos medioambientales en las encuestas de satisfacción de clientes, obteniéndose comentarios positivos. Aunque en general un cliente no elige un hotel por sus buenas prácticas ambientales o por que esté certificado, en algunos destinos como Mallorca el turista alemán sí que valora la certificación ambiental por TÜV.	La gestión medioambiental se centra sobre todo en la infraestructura del hotel introduciendo domótica y sistemas informatizados para controlar el consumo de agua y energía. Estas prácticas también se llevan a cabo para apoyar la normativa del certificado de la Q. Las medidas ambientales suponen un gran ahorro para la empresa. Por tanto, hay relación directa con los costes. Y pueden atraer a determinados mercados emisores de turistas (sobre todo el alemán). Pero no influyen en la satisfacción del cliente.	El cliente valora de forma genérica la protección del medio ambiente, pero muchas medidas que se introducen y que incumben al cliente se implantan a costa de su satisfacción inmediata. La introducción de prácticas medioambientales y los costes que conllevan se amortizan a medio y largo plazo. Los ahorros compensan los costes.	Existen mercados emisores que son sensibles a la cuestión ambiental. Una cuestión importante son los ahorros en el consumo de energía y de agua. Las mejoras en medio ambiente contribuyen a fidelizar clientes, atraer nuevos clientes, a ganar imagen de marca y a aumentar la credibilidad ante la sociedad. Las mejoras en medio ambiente también contribuyen a reducir costes a través de la unificación de procesos, cumplimiento de la legislación y reciclaje.

Los entrevistados han hecho énfasis en que su impacto positivo sobre el rendimiento se debe ante todo a la reducción de costes que suponen las medidas de reducción del consumo de agua y energía, las cuales se suelen implantar sin necesidad de tener todo un sistema de gestión ambiental desarrollado.

Con todo, también se indica que normalmente los clientes no suelen considerar los aspectos ambientales a la hora de elegir un hotel, salvo algunos mercados emisores que sí lo valoran. Y que si bien puede haber comentarios positivos por algunas medidas ambientales, también algunas medidas ambientales pueden influir negativamente en la satisfacción inmediata del cliente.

Planteamos las siguientes proposiciones:

P3: La gestión medioambiental repercute positivamente en el rendimiento empresarial.

P4: La repercusión de la gestión medioambiental sobre el rendimiento empresarial está mediada por la consecución de ahorros en costes de consumos.

4.3.- Gestión de la calidad y gestión medioambiental

La tabla 3 recoge las principales ideas comentadas con respecto a la relación entre gestión de la calidad y medioambiental.

Tabla 3: Gestión de la calidad y gestión medioambiental

Entrevistado nº 1 Directivo	Entrevistado nº 2 Directivo	Entrevistado nº 3 Directivo	Entrevistado nº 4 Representante de Asociación de Hoteleros
Primero se aplicaron prácticas de calidad y luego de medio ambiente. Están certificados en ISO 9001, pero no tienen certificado de medio ambiente aunque implantan prácticas ambientales.	Primero siempre se han llevado a cabo medidas de ahorro energético y de agua que están relacionadas con la gestión medioambiental. Posteriormente se plantearon las prácticas de gestión de la calidad. Tenemos certificado Q del ICTE. No tenemos certificado ambiental. La integración de prácticas se puede deber a las directrices de la norma Q. Si bien en general los clientes no van al hotel motivados por las prácticas de calidad y ambientales, los TTOO alemanes sí muestran preocupación por esas prácticas de gestión.	Un sistema de gestión ambiental es parecido a uno de calidad. Si se tiene uno de calidad, ya hay parte del camino adelantado para implantar un sistema ambiental. Se suelen implantar en primer lugar sistemas de gestión de calidad, y luego los de medio ambiente como un avance para mejorar más en el hotel. Se pueden integrar con facilidad. Las ventajas no son inmediatas, aunque a veces sí de organización interna.	El hecho de que una empresa tenga prácticas de calidad le va a motivar a implantar prácticas de gestión ambiental. La calidad y el medio ambiente pueden ofrecer valor añadido al turista, permitiendo que el destino no tenga que competir exclusivamente en precios. Con todo, en estos momentos el elemento clave para competir es el precio. Por tanto, estas prácticas deben vincularse con la rentabilidad (vía reducción de costes y/o aumento de diferenciación)

Tres de los cuatro entrevistados indicaron que normalmente se implantan antes medidas de calidad y, a continuación, las de medio ambiente. Un entrevistado indicó que el orden es el contrario. En base a la opinión de la mayoría, y a lo que suele indicar en general la literatura, planteamos la siguiente proposición:

P5.- La implantación de prácticas de gestión de la calidad facilita la implantación de prácticas de gestión medioambiental.

En cualquier caso, en tanto que la gestión de la calidad suele tener impactos positivos sobre el rendimiento y la gestión medioambiental también, planteamos una nueva proposición:

P6.- Los hoteles que implantan prácticas de gestión de la calidad y medioambiental tendrán un rendimiento superior a los hoteles que no implantan ninguna de ellas, o que sólo implantan una de ellas.

4.4.- Organización, gestión de la calidad y gestión medioambiental

La tabla 4 recoge las principales ideas comentadas por los entrevistados respecto a la relación entre organización y estas prácticas de gestión.

Tabla 4: Organización, gestión de la calidad y gestión medioambiental

Entrevistado nº 1 Directivo	Entrevistado nº 2 Directivo	Entrevistado nº 3 Directivo	Entrevistado nº 4 Representante de Asociación de Hoteleros
A nivel de cadena, existe un coordinador de calidad. Pocos cambios. Con la Q del ICTE todos los meses se realizaban reuniones con todos los departamentos para comprobar la evolución de los objetivos de calidad. Al pasar al sistema ISO existe mayor libertad a la hora de fijar unos estándares y las reuniones se realizan cuando es necesario. Existen descripciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo. El encargado de cada departamento es el responsable de controlar la correcta realización de estas actividades. Se utilizan diversas formas de comunicación formal e informal en cuanto a las sugerencias de los empleados para mejorar.	Se comunica internamente los resultados obtenidos en los indicadores establecidos. Existe un manual de acogida para los empleados. Hay formación a todos los niveles del organigrama. Existen buzones de sugerencias para los empleados, pero se suelen comunicar en reuniones. Existe un departamento de calidad en la cadena, que tiene un director de calidad y un coordinador. En los hoteles, la responsabilidad de la calidad recae en el director. Existen directrices que se diseñan desde la central de la cadena, aunque cada establecimiento puede adaptarlas a su realidad específica. Aunque las decisiones están centralizadas, las que están relacionadas directamente con la satisfacción del cliente deben tomarse lo más cerca posible del cliente. Hay documentación escrita (reglas, procedimientos de trabajo).	Suele surgir la figura del coordinador de calidad y/o medio ambiente. El responsable de calidad suele ser alguien de recepción o la gobernanta. El de medio ambiente suele ser alguien de mantenimiento. También se suele crear un comité de calidad y/o medio ambiente, integrado por los jefes de cada departamento. Este comité suele redactar documentos, controlar los cuestionarios y resolver los problemas que van surgiendo. También se suelen crear grupos de trabajo horizontales e interdepartamentales, sobre todo para resolver problemas concretos, aunque estos grupos suelen existir antes de la implantación de sistemas de calidad y/o medio ambiente. Se lleva la toma de decisiones al sitio donde corresponde. Y se suelen tomar las decisiones basadas en los procedimientos, dándose responsabilidad a la persona encargada de hacerlo cumplir.	No hay cambios, o los cambios son pequeños, cuando se implantan prácticas de calidad y ambientales. De hecho, la responsabilidad de estas prácticas suele recaer en alguien del hotel que también realiza otras funciones. Este hecho es positivo, pues la gestión de la calidad y ambiental no deben ser considerados aspectos estancos sino que debe ser un puesto transversal. Puede ser el director del hotel, director de operaciones o el jefe de mantenimiento.

En aquellos hoteles que pertenecen a una cadena suele existir un coordinador o departamento de calidad y/o medio ambiente centralizado. Dentro de cada hotel, el

responsable suele realizar otras funciones (director, jefe de recepción, jefe de mantenimiento) por lo que su puesto de trabajo se amplía y en consecuencia se reduce la especialización.

También cabe destacar la necesidad de trabajar en equipo y de realizar una coordinación interfuncional, normalmente a través de un comité de calidad y/o medio ambiente que realiza reuniones periódicas con el personal de los distintos departamentos afectados. En muchos casos, dicho comité, además de organizar las reuniones, también se encarga de elaborar todos los documentos y procedimientos en los que se apoyan estos sistemas de gestión. De esta manera, se incrementa el uso de la normalización de procesos. Y derivado de ello se produce un aumento de la formalización con respecto a los puestos de trabajo. Además, en tanto que la implantación de prácticas de calidad y medio ambiente suelen conllevar el establecimiento de objetivos, también se produce una cierta normalización de resultados.

Por otro lado, se observa cierta descentralización en la toma de decisiones relacionadas con los temas de calidad y/o medio ambiente. Dicha descentralización puede presentar una doble vertiente, puesto que es necesario que algunos problemas sean resueltos por los empleados en contacto directo con clientes, pero al mismo tiempo, dichas decisiones cuentan con el apoyo de los documentos establecidos.

En función de estas ideas planteamos la siguiente proposición:

P7.- La implantación de prácticas de calidad y medio ambiente se asocia con un aumento de la formalización y descentralización, y una disminución en la especialización de los puestos directivos responsables (a nivel de establecimiento).

5.- CONCLUSIONES

En este trabajo se ha llevado a cabo un estudio de las prácticas de gestión de calidad y de medio ambiente en el sector hotelero, analizando las relaciones entre ambas y su influencia

sobre el rendimiento, así como la relación de estas prácticas con variables de diseño organizativo. Para ello, se ha empleado un método cualitativo a través de entrevistas con directivos y profesionales del sector.

A partir de la literatura previa y de la información cualitativa recogida con estas entrevistas, el trabajo establece una serie de proposiciones sobre las relaciones entre estas importantes variables para la competitividad del sector hotelero.

La principal limitación del trabajo se basa en el número de entrevistas realizadas, por lo que como futura investigación se plantea la realización de más entrevistas e incluso de la realización de algún estudio de casos. Asimismo, también planteamos como futura investigación la realización de una investigación cuantitativa a través de técnicas estadísticas, recogiendo información a través de un cuestionario aplicado a la población de hoteles españoles, para tratar de comprobar si estas proposiciones se cumplen y si se pueden generalizar.

Referencias bibliográficas

- Antony, J.; Antony, F.J.; Ghosh, S. (2004): “Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 6, pp. 380-384.
- Atkinson, S.; Schaefer, A.; Viney, H. (2000): “Organizational structure and effective environmental management”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, nº 2, pp. 108-121.
- Beckmerhagen, I.; Berg, H.; Karapetrovic, S.; Willborn, W. (2003): “Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, pp. 210-228.

- Brah, S.A.; Wong, J.L.; Rao, B.M. (2000): “TQM and business performance in the service sector: a Singapore study”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, nº. 11, pp. 1293-1312.
- Camisón, C. (1996): “Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model”, *Tourism Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 191-201.
- Carmona-Moreno, E.; Céspedes-Lorente, J.; de Burgos-Jiménez, J. (2004): “Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance”, *The Service Industries Journal*, Vol. 24, pp. 101-130.
- Chan, E.S.W.; Wong, S.C.K. (2006): “Motivations for ISO 14001 in the hotel industry”, *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 481-492.
- Chan, W.W. (2005): “Partial analysis of the environmental costs generated by hotels in Hong Kong”, *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 517-531.
- Chan, W.W.; Lam, J.C. (2003). “Energy-saving supporting tourism sustainability. A case of study of hotel swimming pool heat pumps”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, nº 1, pp. 74-83
- Clemmer, J. (1992): *Charting the Journey to Higher Service/Quality*. Zenger-Miller, San Jose, CA.
- Costa, J. (2004): “The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 7, pp. 402-407.
- Crespi-Cladera, R.; Orfila-Sintes, F. (2005): “Environmental innovation in the hotel industry of the Balearic Islands”, en S. Sharma y J.A. Aragón-Correa [ed.]: *Corporate environmental strategy and competitive advantage*, pp. 139-156. Cheltenham: Edward Elgar.

Curkovic, S. (2003): "Environmentally responsible manufacturing: the development and validation of a measurement model", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, pp. 130-155.

Darnall, N., Edwards, D. (2006): "Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure". *Strategic Management Journal*, Vol. 27, nº 2, pp. 301-320.

Deming, W.E. (1982): *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.

Douglas, T.J.; Judge, W.Q. Jr. (2001): "Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pp. 158-169.

Evans, J.R.; Lindsay, W.M. (2002): *The management and control of quality*. USA: South Western, Madison Road.

Fernández, E.; Junquera, B.; Ordiz, M. (2006): "Managers' profile in environmental strategy: a review of the literature", *Corporate Social Responsibility of Environmental Management*, Vol. 13, pp. 261-274.

Germain, R.; Spears, N. (1999): "Quality management and its relationship with organizational context and design", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, nº 4, pp. 371-392.

Gustafsson, A.; Nilsson, L.; Johnson, M.D. (2003): "The role of quality practices in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, nº 2, pp. 232-244.

Hart, S.; Ahuja, G. (1996): "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, nº 1, pp. 30-37.

Huybers, T.; Bennet, J. (2003): “Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations”, *Environmental and Resource Economics*, Vol. 24, pp. 213-33.

Ingram, H.; Daskalakis, G. (1999): “Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, n° 1, pp. 24-30.

Jabnoun, N. (2005): “Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation”, *The TQM Magazine*, Vol. 17, n° 3, pp. 226-236.

Juran, J.M. (1988): *On planning for quality*. London: Collier Macmillan.

Karapetrovic, S. (2003): “Musings on integrated management systems”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, pp. 4-13.

Karapetrovic, S.; Willborn, W. (1998): “Integration of quality and environmental management systems”, *The TQM Magazine*, Vol. 10, pp. 204-213.

Kaynak, H. (2003): “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, n° 4, pp. 405-435.

King, A.; Lenox, M. (2002): “Exploring the locus of profitable pollution reduction”, *Management Science*, Vol. 48, pp. 289-299.

Kirk, D. (1998): “Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 33-47.

Klassen, R.; McLaughlin, C. (1993): “TQM and environmental excellence in manufacturing”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 93, pp. 14-22.

Lenox, M., King, A. (2004): “Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision”. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n° 4, pp. 331-345.

- López-Fernández, M.C.; Serrano-Bedia, A.M. (2007): "Organizational consequences of implementing an ISO 14001 environmental management system. An empirical analysis", *Organization and Environment*, Vol. 20, nº 4, pp. 440-459.
- Menon, A.; Jaworski, B.J.; Coolí, A.K. (1997): "Product quality: impact of interdepartmental interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, nº 3, pp. 187-200.
- Mihalič, T. (2000): "Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 65-78.
- Miles, M.; Covin, J. (2000): "Environmental marketing. A source of reputational, competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, nº 3, pp. 299-311.
- Morse, J.M. (1991): "Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation", *Nursing Research*, Vol. nº 2, págs. 120-123.
- Partlow, C.G. (1996): "Human-resources practices of TQM hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37, nº 5, pp. 67-77.
- Poksinska, B.; Dahlgaard, J.; Eklund, J. (2003): "Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, pp. 585-606.
- Poon, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*. England: CAB International.
- Prajogo, D.I. (2005): "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, nº 3, pp. 217-228.
- Prajogo, D.I.; Sohal, A.S. (2006): "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, pp. 35-50.

Reverdy, T. (2006): “Translation process and organizational change. ISO 14011 implementation”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 36, nº 2, pp. 9-30.

Rodríguez, M.; Ricart, J. (2000): “Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte I)”, *Harvard-Deusto Business Review*, Julio-Agosto, pp. 54-59.

Russo, M.V.; Harrison, N.S. (2005): “Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, nº 4, pp. 582-593.

Schmidheiny, S. (1992): *Changing course: a global business perspective on development and the environment*. Cambridge: MIT Press.

Shea, C.M.; Howell, J.M. (1998): “Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: a social cognitive perspective”, *Journal of Quality Management*, Vol. 3, nº 1, pp. 3-24.

Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C.; Anantharaman, R.N. (2001): “A holistic model for total quality service”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº 4, pp. 378-412.

Takahashi, T.; Nakamura, M. (2005): “Bureaucratization of environmental management and corporate greening: an empirical analysis of large manufacturing firms in Japan”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, pp. 210-219.

Tata, J.; Prasad, S. (1998): “Cultural and structural constraints on TQM implementation”, *Total Quality Management*, Vol. 9, nº 8, pp. 45-52.

Wagner, M.; Van Phu, T.; Azomahou, T.; Wehrmeyer, W. (2002): "The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, pp. 133-146.