

SI-06. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN HOTELES: EL PAPEL POTENCIAL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN. UN ESTUDIO DE CASO.

Rosario Martín Samper (rmartin@us.es)

Fernanda Vélez Elorza (mfvelez@us.es)

Universidad de Sevilla

Departamento de Contabilidad y Economía Financiera

RESUMIO:

El objetivo de este trabajo es analizar el papel potencial de la contabilidad de gestión medioambiental de los hoteles.

Los grupos de interés han dirigido su atención hacia las industrias más contaminantes. Otras industrias como el turismo no ha recibido una atención similar. Sin embargo, el creciente desarrollo de la industria turística ha provocado importantes daños. Debido a esta relación entre la actividad turística y las condiciones medioambientales, estudiamos como la contabilidad de gestión puede abordar los problemas relacionados con la gestión medioambiental de los hoteles, (empresas que obtienen la mayor parte de los beneficios del turismo).

Presentamos los resultados preliminares de un estudio de caso acerca de la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental en un hotel emblemático de Sevilla. Con este análisis nos proponemos identificar en qué medidas los argumentos desarrollados en la investigación académica sobre contabilidad de gestión medioambiental se reflejan en la práctica empresarial.

PALABRAS CHAVE: contabilidad de gestión - sistemas de gestión medioambiental - hoteles

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo ponemos de manifiesto la necesidad de un cambio que ha comenzado a surgir en el sector turístico. Una de las principales causas que ha promovido el cambio, es la influencia bidireccional entre medio ambiente y turismo. Algunas empresas turísticas están implantando Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA) y en el presente trabajo analizaremos la importancia y contribución de la contabilidad al desarrollo de los mismos.

Al conjunto de expectativas de cuya satisfacción depende el éxito e incluso la propia supervivencia de la empresa, se han venido a añadir el de la disminución de los impactos medioambientales de las empresas turísticas. Entendemos que la contabilidad, por su incidencia significativa en las actividades de decisión sobre cursos de acción alternativos en la empresa, y las distintas consecuencias medioambientales y empresariales de cada curso de acción, no puede permanecer ajena a estos nuevos retos que el medio ambiente plantea.

2. TURISMO SOSTENIBLE

La intensificación de los problemas medioambientales de las últimas décadas ha elevado la conciencia ecológica a nivel mundial y ha provocado el llamamiento a la necesidad de modificar los modelos de crecimiento y desarrollo económicos hasta ahora empleados. Hasta hace poco tiempo, todavía se vivía con la creencia ilusoria de recursos inagotables, lo cual ha provocado que en sus tecnologías de producción y sus hábitos de consumo, el hombre no haya tenido en cuenta que "los recursos y las funciones de vertedero del ecosistema global tienen una capacidad amplia pero limitada para abastecer al subsistema económico" (Costanza *et al.*, 1999:8).

A comienzo de los años setenta el interés por las cuestiones medioambientales comienza a manifestarse en diversos foros. En 1972 se celebra en Estocolmo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano, y tiene lugar el establecimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) sentándose, por primera vez, las bases para el desarrollo de una política medioambiental a nivel mundial. Las primeras iniciativas comunitarias en el ámbito de la protección del medio ambiente surgen, también en dicho año, cuando en la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de la CE se reconoce que la expansión económica no es un fin en sí misma, sino que debe traducirse en una mejora de la calidad y nivel de vida, de modo que, para conseguir poner el progreso al servicio de los hombres, se declaró fundamental conceder particular atención a los valores y bienes no materiales y a la protección del medio ambiente.

Tras la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano, la referencia básica sobre el tratamiento integral medio ambiente-desarrollo se encuentra en el informe *Nuestro Futuro Común* (También conocido como *Informe Brundtland*) de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD, 1987), de las Naciones Unidas, que desemboca en la acuñación del concepto de "desarrollo sostenible". Por "desarrollo sostenible" según el informe de la citada Comisión se entiende aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (CMMAD, 1987). Desde entonces, el concepto de desarrollo sostenible se ha convertido en referencia fundamental de cualquier discusión sobre la interacción humana con el medio ambiente natural. Se convirtió en el principio base de la Conferencia de Naciones Unidas para Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro, en 1992, (más conocida como "Cumbre de la Tierra") y se adoptaría como título también por parte de la CEE para su Quinto Programa de Acción en Materia Medioambiental, para el periodo 1993-2000 (COM, 1992).

El turismo se puede considerar como un fenómeno social y abordable desde diversas perspectivas, multidisciplinar, muy difícil de definir, que se fundamenta en un movimiento poblacional motivado por las vacaciones, principalmente, aunque no siempre, y que ha hecho que este fenómeno se haya convertido en una auténtica "industria del ocio". Este concepto moderno de "industria del ocio" implica abandonar estereotipos antiguos del concepto turismo, y considerar la satisfacción de las necesidades de los visitantes en el marco de unas instalaciones eficaces y de un entorno natural y social preservado, configurando una oferta adecuada a una demanda (Cañellas, 1992). Para lo cual hay que tener en cuenta aspectos económicos, sociales y ecológicos.

El desarrollo turístico sostenible se basa, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (1993) en tres principios fundamentales:

- *Sostenibilidad Ecológica*: consiste en garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos biológicos.
- *Sostenibilidad Social y Cultural*: se trata de garantizar que el desarrollo aumente el control de los hombres sobre sus propias vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas afectadas, y mantenga y fortalezca la identidad de la comunidad.
- *Sostenibilidad Económica*: supone garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente y que los recursos sean gestionados de modo que se conserven para las generaciones futuras.

Según los estudios realizados por la OMT, España constituye el primer destino Europeo y el segundo destino mundial en función de los ingresos recibidos por turismo (OMT, 2001). El excedente que proporcionan los ingresos netos por turismo permitieron financiar el 77,1% del déficit comercial en el año 2000. (Banco de España, 2001). El turismo además ocupa aproximadamente a 1.200.000 trabajadores directos e indirectos lo cual supone alrededor de 2 billones de salarios brutos. Constituye el 11% del PIB nacional y el 15,1 % en nuestra comunidad autónoma (Muñoz y Flores, 1999)

Si bien los impactos económicos de la actividad turística parecen tener un signo positivo sobre la comunidad receptora al menos a corto plazo, no sucede lo mismo con los impactos sobre el medio ambiente natural y social donde el turismo masivo puede producir daños irreparables que a su vez se traducirán en daños económicos a medio y largo plazo.

Aunque todos los sectores de actividad provocan impactos sobre el medio ambiente, el sector turístico fue considerado por la Agencia Europea de Medio Ambiente (EEA) (1995), como uno de los sectores que mayores incidencias provocaban sobre el mismo. Así mismo, en el año 1997 se incorpora el factor ambiental en la planificación turística en el Congreso Nacional de Turismo, donde se puso en marcha un programa de mejora de la calidad ambiental en los destinos y empresas turísticas (Muñoz y Flores, 1999)

La OMT, de forma muy global agrupa los impactos medioambientales negativos en los siguientes grupos: Contaminación atmosférica, acuática, acústica o visual; problemas de eliminación de residuos; Perturbación ecológica; Peligros ambientales; Daños a los emplazamientos históricos o arqueológicos y; Problemas derivados del uso del suelo y pérdida de la identidad cultural de los pueblos (OMT, 1993). Estos impactos producen en ocasiones daños irreparables al modificar desfavorablemente medios especialmente valiosos, tanto desde el punto de vista natural como humano (Cendrero, 1978; Frangialli, 1993).

Turismo y conservación de la calidad medioambiental representan una clara comunidad de interés, siendo imprescindible aplicar un modelo de desarrollo turístico capaz de compatibilizar la actividad del sector con la conservación del capital natural y cultural, lo que se ha denominado turismo sostenible. La mayoría de los destinos turísticos preferidos por el público dependen hoy de entornos físicamente limpios, ambientes naturales

protegidos y, con frecuencia, rasgos culturales distintivos de las comunidades locales, hemos de tener en cuenta que el entorno junto con las instalaciones e infraestructuras crean el denominado patrimonio turístico (Acerenza, 1984). Ello requiere un cambio, de las organizaciones empresariales e instituciones públicas implicadas en el sector en la consideración de sus relaciones con el medio ambiente.

3. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS¹.

El proceso de cambio al que en pocos años se han visto sometidas las organizaciones turísticas, debido al incremento de la competitividad en el sector y la mayor formación y exigencias de los turistas exige una reestructuración flexible y compleja de los establecimientos hoteleros, una intercomunicación con el mundo que les rodea y una apertura a cuestiones a las que hasta ahora se les había dado la espalda como es el caso de los aspectos sociales y medioambientales. En los establecimientos hoteleros se desarrollan un gran número de pequeñas operaciones, cada una de las cuales consume relativamente pocas cantidades de energía, agua, alimentos y otros recursos, y producen una pequeña cantidad de contaminación ambiental en términos de ruidos, olores y sustancias químicas. Sin embargo, si consideramos el conjunto de las actividades que de manera agregada su incidencia llega a ser muy significativa (Kirk, 1995, pág.3).

Los Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA), concebidos como una parte del sistema general de gestión de la empresa, constituyen una herramienta apropiada para responder a los retos medioambientales. Disponer de un SGMA supone la garantía y el reconocimiento exterior del compromiso empresarial hacia los temas medioambientales. Un Sistema de Gestión Medioambiental es una herramienta que le permite a la empresa identificar, controlar y prevenir, en la medida de lo posible, los efectos medioambientales que su actividad pueda causar sobre el entorno. En la última década han surgido varias normas de gestión medioambiental, de carácter voluntario, con la intención de armonizar las prácticas de gestión medioambiental de las empresas. Entre los estándares más significativos se encuentran: el estándar británico BS 7750 (BSI, 1992); el Reglamento Europeo 1836/93 de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS) (COM, 1993) recientemente modificado por el Reglamento 761/2001 (COM, 2001) el estándar ISO 14001 de ISO (1994), norma que fue aprobada íntegramente por el Comité Europeo de Normalización como norma europea (Norma EN ISO 14001: 1997) adquiriendo rango de norma nacional en todos los países miembros del CEN (UNE-EN ISO 14001 en España).

La norma ISO posee una ventaja competitiva frente a las demás derivada de su carácter internacional que puede favorecer las relaciones comerciales. Además, es la más conocida debido a la implantación en muchas empresas de la norma de calidad ISO 9000. Quizás es esta la razón por la que sea esta norma la que haya tenido una mayor acogida (Expansión, 1997).

El Reglamento EMAS (COM, 2001) define el Sistema de Gestión Medioambiental como: "la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, aplicar, alcanzar, revisar y mantener la política medioambiental".

Básicamente, estos sistemas implican:

- La adopción por parte de la organización de una *Política Medioambiental*;
- La realización de una *Evaluación Medioambiental* preliminar;
- La fijación de unos *Objetivos y Metas* medioambientales;
- El establecimiento de unos *Programas* donde se definan responsabilidades y medios para alcanzar los objetivos y las metas;
- La realización de *Auditorías Medioambientales* internas;
- La elaboración y puesta a disposición de los grupos de interés de *Informes Medioambientales* y, finalmente;
- La *Verificación* externa del sistema de gestión así como la *Validación* de la declaración medioambiental para garantizar que cumple las exigencias previstas en el estándar al que la empresa haya decidido acogerse y obtener su registro correspondiente en el mismo.

A pesar de que la anterior regulación de la norma EMAS mediante el reglamento (CEE) 1836/93 se pensó para su implantación en el sector industrial, en el art.14 se hacía referencia a la posibilidad de ampliar este programa a

¹ Alojamientos turísticos son aquellas empresas o establecimientos que facilitan de una forma habitual específica y profesional, en contraprestación de un precio, el servicio de habitaciones, con la posibilidad o no de ampliar el servicio a la manutención, así como a otros complementarios a los anteriores, y generalmente en relación directa de cantidad y calidad de los mismos con la clasificación del establecimiento. (Cerra, J. y otros, 1997, pág 17).

otros sectores de actividad. Este sentir ha sido recogido en España por parte de las Administraciones Públicas, que han promovido la mejora de la gestión medioambiental en entidades locales y en empresas turísticas. En este sentido, la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, en 1997, realizó un estudio para seleccionar a los sectores no industriales prioritarios en Andalucía para la aplicación de un SIGMA, entre ellos se destacaron: en primer lugar, turismo, en segundo lugar, administraciones públicas y, en tercer y último lugar, grandes superficies y cadenas comerciales. Entre las causas por las que se consideró como sector prioritario el turismo para un programa piloto de implantación se encontraban: (a) la creciente demanda de otras alternativas denominadas "ecoturísticas" frente a la oferta turística tradicional andaluza del turismo sol y playa, (b) las presiones de muchos operadores turísticos para ofertar "turismo verde" así como un turismo de masas de mayor calidad ambiental y (c) la incidencia significativa del turismo en la economía andaluza como primera fuente de ingresos. A nivel nacional, la Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente a iniciativa de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, puso en marcha un programa tendente a promover la implantación de SIGMAS en establecimientos hoteleros, bajo el esquema del reglamento EMAS. En dicho programa desarrollado a lo largo del año 2000 fueron 165 las empresas hoteleras que participaron.

Esta respuesta positiva es lógica si tenemos en cuenta los resultados obtenidos para el sector de la hostelería en el estudio realizado por dicha Fundación acerca de la actitud de las empresas españolas hacia las cuestiones medioambientales. La valoración que dicho sector hace de la importancia del impacto de su actividad sobre el medio ambiente, está por encima de las valoraciones hechas en cualquier sector industrial. Igualmente, es uno de los sectores que más presión creen soportar por parte de sus clientes. Un 32,4% de empresas de hostelería españolas declararon que sus clientes perciben su actividad como impactante o muy impactante. Así mismo, los resultados de este estudio muestran que es el sector que más se preocupa por sus residuos, así como por el consumo de energía, agua y materias primas (Fundación entorno, 2001, pág.27).

A continuación vemos en que consiste el proceso de implantación desarrollo y verificación de SGMAs en establecimientos hoteleros, en base a cada una de las etapas antes mencionadas.

A) Adopción de una Política Medioambiental: Ésta consiste en fijar unos principios e intenciones con carácter formal y documentado de la empresa con respecto al medio ambiente, entre los que se deben incluir el cumplimiento de toda la normativa al respecto y un compromiso claro dirigido a la mejora continua de su actuación medioambiental. Este compromiso debe ser extendido a todo el personal de la empresa creando una cultura propia que de marco a todos los objetivos, programas y metas a alcanzar.

Las motivaciones que impulsan a que una empresa adopte una actitud comprometida con el medio ambiente y que va a determinar la política medioambiental adoptada por la empresa, según Bansal y Roth (2000) son: (a) la *legitimación*, promovida por imperativos legales y presiones y en ningún caso derivado de un acto de voluntad por parte de los gerentes, (b) la *competitividad*, fundamentada en "el potencial de la respuesta medioambiental para mejorar la obtención de beneficios a largo plazo" (Bansal y Roth, 2000:724) y (c) la *responsabilidad social*, promovida por la inquietud que una empresa tiene por sus obligaciones y valores sociales y no por cuestiones utilitaristas.

B) Evaluación Medioambiental Preliminar: Mediante esta primera evaluación se determina la posición actual de la empresa respecto al medio ambiente, identificando y evaluando los aspectos con impactos más significativos sobre el entorno. Dentro de la actividad hotelera, los aspectos más significativos y, que por tanto, deben quedar cubiertos por el SGMA, serían los siguientes (Álvarez y Otros, 1999; CMA, 1997; Muñoz y Flores, 1999; Céspedes y Burgos, 2001): agua, residuos sólidos, contaminación atmosférica, contaminación acústica, y energía

C) Fijación de Objetivos, Metas y Programas Medioambientales: Para mejorar el comportamiento de la empresa en los aspectos medioambientales anteriormente mencionados, sería necesario establecer los objetivos y metas en armonía con la política medioambiental anteriormente definida, así como los programas necesarios para darles cumplimiento.

En general, para los establecimientos hoteleros, estos programas, van encaminados a (1)*Reducir* el consumo de energía, agua, generación de residuos y emisiones atmosféricas, (2)*Proteger* los valores naturales del entorno, (3) *Incentivar* el comportamiento amigable con el medio ambiente en clientes, trabajadores y proveedores, (4)*Mejorar* la imagen medioambiental del hotel.

En la definición de los programas se va a especificar los objetivos y metas que se pretenden alcanzar y el responsable de cada una de las actividades. En la tabla 1 se muestra un ejemplo concreto relativo al consumo energético:

Tabla 1: Ejemplo del contenido de un programa de ahorro energético

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Reducir el consumo eléctrico un 20%	1. Sustitución de lámparas opacas 2. Limpieza de bombillas y pantallas 3. Fijar 22 C de temperatura de aire acondicionado	Jefe de mantenimiento

CMA, 1997, pág.25

Así mismo, es necesario asignar recursos para desarrollar los programas definidos. Dentro de las actuaciones de un programa hemos de diferenciar aquellas que no requieren inversión, o ésta es mínima, de aquellas otras que requieren una inversión importante.

La disminución de costes es algo probado y fácilmente cuantificable sin embargo la imagen de la empresa por parte de los clientes es algo subjetivo y difícil de valorar. No obstante, la mejora de la imagen empresarial que pueden tener aquellas empresas que están certificadas, proporcionan en ocasiones a las mismas mayores ingresos bien, porque el comportamiento medioambiental sea valorado por el segmento de clientes atendidos y estén dispuestos a pagar un sobrepago por ello, o bien, por una mejor aceptación del precio habitual al aumentar el valor percibido en el servicio.

Muchas hoteles y compañías hoteleras que han implantado SGMAS han puesto de manifiesto que la gestión medioambiental es un esfuerzo recompensado por los ahorros de costes que implican. La CMA afirma que "Con la sustitución de los sistemas de alumbrado incandescente por sistemas basados en tubos fluorescentes o bombillas compactas de bajo consumo se consiguen reducciones del consumo de hasta el 80%. Se manejan datos según los cuales es posible conseguir ahorros de 15.000 ptas. durante la vida útil de estas lámparas". (CMA, 1997, pág.34).

Según el director técnico regional y Coordinador de Medioambiente de Bass Hotels & Resort, "a pesar de que existen unos costes de implantación económicos (debido a la incorporación de equipos más eficaces, sustitución de los más contaminantes) y en tiempo y esfuerzo (se produce más trabajo, más informes y mas reuniones) la gestión ambiental en hoteles merece la pena. Como dato significativo un plan de optimización de agua y energía en 69 hoteles de ICH&R durante 10 años supuso un ahorro de 4.000 millones de pesetas."

En la Tabla 2 ofrecemos una muestra de posibles acciones a desarrollar en los establecimientos hoteleros dentro del área de la gestión del consumo energético donde se distingue entre acciones que requieren y no requieren inversiones para llevarlas a cabo.

Tabla 2: Acciones que requieren y no requieren inversión dentro de un programa de energía eléctrica.

ACCIONES DE AHORRO ENERGÉTICO		
ACCIONES QUE NO REQUIEREN INVERSIÓN O ÉSTA ES MÍNIMA	ACCIONES QUE REQUIEREN INVERSIÓN	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación de equipos de compensación de potencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalaciones de contadores complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el consumo por departamentos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar picos de consumos ▪ Aprovechar al máximo la luz natural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasvasar parte del consumo eléctrico hacia horas de menor recargo ▪ Sustituir sistemas de alumbrado incandescente por sistemas basados en tubos fluorescentes o bombillas compactas de bajo consumo ▪ Elementos de detección de presión automáticos ▪ Interruptores temporalizadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir el consumo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña de sensibilización al cliente y personal de la empresa ▪ Revisar los niveles de iluminación artificial ▪ Asegurar un buen nivel de limpieza de tubos, bombillas y pantallas ▪ Decoración en colores claros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas centralizados en habitaciones ▪ Sistemas basados en detección del nivel de luz (jardines) ▪ Sustituir lámparas y apliques opacos por translúcidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir consumo y ▪ Mejorar la imagen

(Fuente: elaboración propia)

D) Realización de Auditorías Medioambientales: La empresa debe evaluar en qué grado se están alcanzando los objetivos marcados en los programas sobre los aspectos o áreas a gestionar, para ello es necesario controlar si todas las actuaciones encomendadas a cada responsable en los programas se están llevando a la práctica y registrar los resultados o posibles desviaciones con el objeto de tomar medidas correctoras. De esto se va a encargar la auditoría ambiental.

Una definición de auditoría ambiental proporcionada por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), es la siguiente: "La auditoría ambiental es una herramienta de la administración de la entidad, que lleva a cabo una documentación sistémica y una evaluación periódica y objetiva de cómo la organización, administración y equipo de la entidad están actuando para salvaguardar el medio ambiente" (ICC, 1992: 6). El programa y los procedimientos de una auditoría deben cubrir: las actividades y áreas a examinar, la frecuencia de las auditorías, y la forma en que deben llevarse a cabo. Los auditores pueden ser personal de la organización y/o personal externo, seleccionado por la empresa. En cualquier caso deben adoptar una postura de imparcialidad y de objetividad (EOI, 2000, pág. 90).

En la Tabla 3 mostramos un ejemplo del proceso de auditoría de una serie de actividades destinadas a reducir el consumo energético.

Tabla 3: Ejemplo del control de un programa de ahorro energético

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESVIACIÓN OBSERVADA	ACCIÓN CORRECTORA
1. Reducir el consumo eléctrico	1. Sustitución de lámparas opacas 2. Limpieza de bombillas y pantallas 3. Fijar 22 C de temperatura de aire acondicionado	Jefe de mantenimiento	Rendimiento menor del esperado	1. Supervisión de cambios y de la limpieza 2. Bloquear termostatos de equipos de aire acondicionado a 22° C de temperatura objetivo

CMA, 1997, pág.25

E) Elaboración y Difusión de Informes Medioambientales: Los informes medioambientales pretenden comunicar a los distintos grupos de interés cuál es la actitud de la empresa en el ámbito medioambiental, el grado de cumplimiento de los objetivos marcados en las diferentes áreas y los objetivos para el siguiente periodo. En el reglamento EMAS, la comunicación externa se realiza mediante la declaración medioambiental pública que obligatoriamente debe poner a disposición de todas las partes interesadas. Esta deberá ser clara y comprensible, incluir una descripción de las actividades, productos y servicios de la empresa, incorporar un resumen de los aspectos medioambientales significativos, incluir la política medioambiental así como un resumen del programa, e incluir el nombre del verificador del SGMA ya que dicha declaración debe ser validada. Sin embargo en la norma ISO 14001 el alcance de la comunicación queda a criterio de la organización, aunque se estima conveniente fomentarla.

F) Certificación y, en su caso, Verificación Externa: Puesto que la imagen empresarial es una de las causas que llevan a las empresas a implantar un SGMA, resulta lógico requerir la certificación por parte de un auditor externo del Sistema de Gestión. Posteriormente la empresa podrá solicitar el registro en el organismo correspondiente. El reglamento EMAS exige además a la organización pasar por un proceso de verificación a través de un verificador medioambiental acreditado por el Organismo habilitado para ello en cada Estado Miembro.

4. LA CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN: SU NECESIDAD Y UTILIDAD PARA LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO MEDIOAMBIENTAL EN EMPRESAS HOTELERAS.

La necesidad y conveniencia de la intervención de la contabilidad en los aspectos medioambientales de la actividad empresarial no es una opinión unánimemente compartida en el ámbito académico. Owen (1992) identifica tres posturas en torno a la necesidad de una implicación de los contables en la problemática relativa al medio ambiente. La primera de ellas consiste en una oposición a toda intervención de la contabilidad en esta problemática. Procede de un conjunto de autores (Cooper, 1992; Hines, 1991; Lehman, 1996; Maunders, y Burritt, 1991) pertenecientes a lo que se ha dado en denominar la corriente crítica en contabilidad que comparten muchos de los planteamientos expresados por los defensores de la economía ecológica (Boulding, 1966; Daly, 1990; Aguilera, 1992; Bermejo, 1994; Costanza et al., 1999). Éstos, niegan la eficacia de la aplicación de los

principios económicos neoclásicos para resolver los problemas de fondo de las cuestiones medioambientales y sociales. Como la contabilidad se considera un reflejo de nuestro actual sistema económico y político, las críticas a éste² van a ser trasladadas a la contabilidad medioambiental.

Una segunda postura es la denominada reformista (Owen, 1992; Gray, 1992; Gray *et al.*, 1993; Gray *et al.*, 1995; Carmona *et al.*, 1993). Bajo esta postura, también se critica el actual orden social y económico, no obstante, se entiende que la manera más acertada de lograr un cambio en el mismo es trabajando desde dentro de él y con los instrumentos que le son propios como la contabilidad y no lanzando críticas desde fuera. Se considera, pues, necesaria la intervención de la contabilidad basándose en su importancia a la hora de modelar las percepciones respecto al desempeño de la organización y provocar cambios en el actual orden social y económico establecido. No obstante, se considera que hay una necesidad apremiante de reformar las prácticas contables actuales de manera que sean recogidos aspectos de desempeño más amplios, como los medioambientales.

La tercera postura, calificada por Pearce (1995) como "tecnocentrista" y por Ayres, (1993) como "cornucópica" sostiene que el modelo de contabilidad tradicional es capaz de recoger la problemática medioambiental a la que se enfrenta la empresa sin necesidad de introducir cambios sustantivos en sus pilares fundamentales. No se cuestionan, e incluso se ensalzan, los fundamentos económicos neoclásicos de la contabilidad y la aplicación de los mismos a la resolución de los problemas ambientales. Se considera que el medio ambiente se ha convertido en un elemento más del que depende la competitividad de la empresa y su situación económico-financiera, debiendo, la contabilidad, proporcionar información a sus usuarios acerca de dichos efectos. En este sentido, la solución a la actual problemática medioambiental se entiende que puede venir de la mano de una mejor identificación, cuantificación y comunicación de los costes y beneficios relacionados con el medio ambiente, o de un buen diseño de indicadores de eficiencia relativos a la actuación de la empresa en este campo.

Aunque inicialmente, la literatura en contabilidad medioambiental a nivel empresarial se centró en la rendición de cuentas a los grupos de interés o *stakeholders* adoptándose, por tanto, un enfoque de contabilidad financiera, el desarrollo de los estándares de gestión medioambiental para las empresas, ha estimulado el interés acerca del papel que puede desempeñar la contabilidad de gestión en la gestión medioambiental corporativa (SMAC, 1997; IFAC, 1998).

Entre los principales objetivos a cubrir por parte de la contabilidad de gestión medioambiental cabe señalar los siguientes (Bennett y James, 1998):

- Demostrar el impacto en la cuenta de resultados y/o en el balance de situación de las actividades relacionadas con el medio ambiente.
- Identificar las posibilidades de reducciones de costes y otras oportunidades de mejora en el ámbito medioambiental.
- Establecer prioridades entre las actuaciones medioambientales, ya sea entre opciones con consecuencias positivas tanto para el medio ambiente como para los resultados empresariales tradicionales (opciones conocidas por la expresión en inglés "win-win") como entre opciones que supongan, todas, una rentabilidad negativa pero que la empresa tenga la obligación de acometer.
- Guiar las decisiones sobre precios, desarrollo de productos y composición de la oferta de productos.
- Incrementar el valor para el cliente mediante un análisis de la cadena de valor, y la coordinación de los distintos miembros implicados en la cadena.
- Guiar las decisiones sobre inversiones, desarrollo de productos, y otras decisiones con consecuencias medioambientales a largo plazo.
- Contribuir a desarrollar empresas sostenibles.

Dado que en el ámbito medioambiental gran parte de los problemas se derivan de un desequilibrio entre el grado de utilización y de disponibilidad de recursos físicos, algunos autores han insistido en la necesidad de que la contabilidad de gestión emplee fundamentalmente información de naturaleza no financiera cuando aborde cuestiones relacionadas con el medio ambiente (Birkin y Woodward, 1997). Además tal argumento queda respaldado por las actuales tendencias en contabilidad de gestión, de aumentar la utilización de información no financiera en la toma de decisiones y la medición del desempeño (Kaplan y Norton, 1996; Simmonds (1991); Wilson (1997). Sin embargo, otros autores (Bennett y James, 1998; Bartolomeo *et al.* 2000) entienden que la contribución más valiosa de la contabilidad de gestión en el área medioambiental, actualmente, consiste en el suministro de información sobre productividad y de información expresada en unidades financieras, más que de información sobre datos físicos en bruto. Aluden a la relativa abundancia existente de información de carácter no financiero en este área y consideran que para empresas que buscan el beneficio, y cuyo objetivo último se

² Gray (1992: 402) realiza una síntesis de cuáles son las características de la economía tradicional cuya deseabilidad y asunción como verdades absolutas, como hace la contabilidad, resultan cuestionables.

expresa en términos monetarios, la información expresada en los mismos términos o en términos relacionados (ej. productividad) es probable que atraiga una mayor atención. Bartolomeo *et al.* (2000) apuntan a dos factores para explicar el interés creciente por conocer cuáles son los costes y beneficios financieros derivados de la actuación medioambiental y por integrar estas magnitudes como *inputs* de la contabilidad de gestión convencional: (a) el desarrollo de sistemas de gestión medioambiental en las organizaciones y (b) el incremento de la importancia económica de las cuestiones medioambientales. En las últimas décadas, las cuestiones medioambientales vienen cobrando importancia de carácter económico debido, entre otras razones, al aumento de la aplicación de instrumentos económicos de mercado e incentivos en lugar de regulación directa en la política medioambiental, una mayor sensibilización por parte del mercado hacia los aspectos medioambientales y un régimen de responsabilidades jurídicas por daños medioambientales cada vez más amplio y, basado en el principio de "quien contamina paga".

En opinión de Gray (1990) y Owen (1992), aunque la contribución más inmediata que parece corresponder a los contables consiste en la realización de evaluaciones de las consecuencias financieras de las actuaciones medioambientales, no debe limitarse exclusivamente a ésta su aportación. En concreto, señalan que no hay que menospreciar la especial formación y experiencia que poseen los contables en el diseño, reconocimiento, evaluación y control de los sistemas de información de las organizaciones, que podría ser de gran utilidad en el ámbito de la gestión medioambiental.

La Society of Management Accountants of Canada (SMAC) (1997) destaca el importante papel que pueden desempeñar los contables de gestión en relación a los sistemas de gestión medioambiental por su experiencia en analizar, medir y proporcionar información adaptada las necesidades de los usuarios. La calidad y efectividad del sistema de información en el que se apoyen los SGMA va a repercutir en todos sus elementos. El diseño e implantación de sistemas, el control del desempeño, la evaluación de los resultados, y la proporción de información a usuarios internos y externos son todas funciones dentro del papel del contable de gestión. Además los contables de gestión pueden ayudar a resolver conflictos entre la gestión medioambiental y los sistemas de gestión financieros tradicionales, considerar los costes financieros y riesgos asociados con diferentes opciones medioambientales y el entrenamiento del personal de línea en relación a los conceptos e informes de la contabilidad medioambiental.

A pesar de que desde el ámbito académico, el interés por la contabilidad de gestión aplicada a aspectos medioambientales ha ido en aumento, algunos trabajos (Epstein, 1996; Bouma y Walters, 1998; Bartolomeo *et al.*, 2000) han mostrado como en la realidad empresarial existe una gran desconexión entre la gestión medioambiental y los sistemas de información contables.

5. ESTUDIO DE CASO

Para conocer como los establecimientos hoteleros llevan a cabo la implantación de los SGMA así como el papel que juega la contabilidad en este proceso hemos realizado un estudio de caso en un hotel de la ciudad de Sevilla. Dicho hotel es un establecimiento emblemático de categoría superior (cinco estrellas), situado en el centro histórico de la ciudad. Posee 146 habitaciones y la composición de su clientela en función de la motivación de la estancia es la siguiente: 50% vacacional, un 20% negocios, 20% congresos y 10% otros. Si atendemos a la nacionalidad el 35% de los clientes son americanos, el 20% japoneses, el 15% alemanes y el 25% españoles.

Este hotel fue seleccionado para realizar nuestro estudio por su reciente participación en la iniciativa de la Secretaría de Turismo, llevada a cabo por la Fundación Entorno para la implantación de SGMA en establecimientos hoteleros según el Reglamento europeo EMAS en el año 2000. A pesar de que todavía la implantación del sistema se encuentra en sus comienzos, el caso nos resulta interesante pues nos permite analizar (a) las motivaciones que llevan a la empresa a incorporar la gestión medioambiental, (b) los aspectos concretos de la actividad del hotel que por su impacto medioambiental han sido seleccionados para su inclusión en el SGMA, (c) los principales obstáculos con los que se vienen encontrando en el desarrollo de este proyecto y, por último, (d) el papel que viene desempeñando la contabilidad en el proceso de implantación del SGMA.

El hotel está organizado en base a la siguiente estructura jerárquica. En la cúspide se encuentra el director general del cual dependen los siguientes departamentos: habitaciones, alimentos y bebidas, ventas y marketing, recursos humanos y administración, al frente de los cuales hay designado un director, los cuales junto con el director general forman el comité ejecutivo. La persona responsable de la gestión medioambiental es el jefe de mantenimiento que depende del director general y esta en constante comunicación con el director de

habitaciones. Así mismo se ha creado un Comité de Medio Ambiente en la empresa, formado por el Director, el responsable de medio ambiente (jefe de mantenimiento), y el resto de jefes de departamento.

El estudio de caso lo hemos realizado en base a entrevistas personales de carácter abierto y semiestructurado a las principales personas implicadas en la puesta en marcha de la iniciativa de implantar el SGMA en el hotel: el director, y el jefe de mantenimiento, así como a la *controller* por nuestro interés en estudiar el papel que viene desempeñando su departamento dentro del SGMA. También nos hemos entrevistado con la persona responsable en la Fundación Entorno del mencionado proyecto. Así mismo, hemos analizado documentación elaborada en el hotel relativa a la gestión medioambiental como: la Política Medioambiental, el Análisis Previo Medioambiental que se realizó, la parte hasta ahora desarrollada del Manual de Gestión Medioambiental y de determinados Procedimientos Básicos dentro del mismo.

En las entrevistas mantenidas tanto con el director como con el jefe de mantenimiento, se pone de manifiesto que la principal motivación para implantar el SGMA es mantener el buen nivel de competitividad en el mercado, basado en la calidad que le permita continuar el liderazgo que siempre ha caracterizado al hotel objeto de estudio. En este sentido, un buen comportamiento medioambiental se considera como un requisito ineludible del concepto de calidad ligado a la imagen que tiene la empresa. Por ello, se puso especial énfasis en el objetivo de alcanzar el registro de la empresa en el EMAS, ya que supone una garantía de responsabilidad medioambiental frente a los clientes y a la sociedad en general.

Sin embargo, el objetivo de ahorro de costes no fue especialmente resaltado como un objetivo medioambiental. De hecho, las medidas existentes de ahorro energético y de agua ya habían sido adoptadas por el hotel antes de tomar la decisión de implantar el SGMA y aunque pasaran a definirse en el Manual de Gestión Medioambiental de la empresa, la obtención de la certificación es el principal motivo para incluirlo. Las posibles mejoras en estas áreas derivadas de la inclusión en el SGMA no fueron mencionadas en ningún momento por las personas entrevistadas. Ello está en consonancia con el hecho de que el área por la que se comienza la implantación del sistema, única desarrollada por el momento, haya sido la gestión de residuos considerada en el sector como una de las áreas medioambientales que menos beneficios económicos proporciona. La experiencia acumulada en la gestión de residuos servirá de base para el desarrollo de la gestión del resto de aspectos medioambientales identificados como significativos en la Evaluación Inicial: gestión de agua, energía, emisiones atmosféricas y acústicas.

Las iniciativas emprendidas por un número cada vez mayor de establecimientos hoteleros en esta materia, ha sido, junto con la incentiva de la Administración a través de la Fundación Entorno de promover la implantación de SGMA en este tipo de establecimiento, los principales desencadenantes de la decisión de introducir la gestión medioambiental en el hotel.

Los registros del SGMA generados a partir de la puesta en práctica de los procedimientos previstos para residuos, hasta el momento, no constituyen un *input* del sistema de información contable ni los datos del sistema de información contable parecen resultar útiles para la gestión medioambiental hasta el momento. Esta desconexión conduce a que determinadas decisiones acerca de las actuaciones a llevar a cabo en el ámbito medioambiental no recojan las diferentes repercusiones económicas de las posibles alternativas, y ello no sirva como elemento de decisión. Simplemente se calcula el coste de la actuación que se ha decidido llevar a cabo empleando otros criterios. Por ejemplo en el hotel se ha definido procedimientos dentro de la gestión de residuos destinados a la separación de los mismos tal como la legislación indica, sin que se haya previsto ningún tipo de actuación destinado a reducir el volumen y la toxicidad de los mismos, ni se ha llevado a cabo una valoración económica de ambas alternativas.

En la entrevista mantenida con la *controller*, nos indicó que, a pesar de que la implantación del SGMA había comenzado hace seis meses y de formar parte del Comité de Medio Ambiente, solamente había sido convocada a una reunión informativa sobre el tema, sin que todavía quedaran definidas sus funciones al respecto. Por tanto, en esta fase de implantación del SGMA a pesar de la importancia como afirmaban Gray (1990) y Owen (1992) de la contabilidad en el diseño, reconocimiento, evaluación y control de los sistemas de información de las organizaciones.

Es importante destacar que la consideración por parte de la *controller* del posible papel de su departamento en la gestión medioambiental, ésta consideraba que sería muy positivo identificar aquellos costes hasta ahora recogidos en la partida gastos generales como gastos medioambientales y definir indicadores tendentes a relacionar variables económicas y ambientales. No obstante, también apuntó que la necesidad de valorar los inconvenientes resultantes de una modificación del sistema de contabilidad. Sobre la posibilidad de contabilizar

ahorros de costes e incluso mejoras de ingresos por decisiones y actuaciones medioambientales lo considero como algo aún muy remoto y difícil inclusión en el sistema contable actual.

Como principales conclusiones podemos destacar que:

- La contabilidad tiene un papel insuficiente a pesar de su potencial para favorecer y facilitar los procesos de implantación del SGMA;
- La contribución que se le da al departamento de administración es restrictivo ya que las principales funciones de este área están relacionadas exclusivamente con valoraciones económicas de actuaciones ya realizadas y, por último
- No se tiene en cuenta la contribución que la contabilidad podría tener en el diseño, almacenamiento y tratamiento de información así como en los procesos de control. Estos resultados pueden derivarse de los objetivos perseguidos con la implantación del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (1984): *Administración del Turismo*. Trillas. México.
- Álvarez, M.J.; Burgos, J.; Céspedes, J.J. (1999): "¿Hay Hoteles Verdes en España?. Un Análisis Exploratorio". Documento de Trabajo 99/04. Universidad Carlos III. Madrid.
- Ayres, R. U. (1993): "Cowboys, cornucopians and long-run sustainability". *Ecological Economics*, 8, págs.189-207.
- Banco de España, (2001): *Balanza de Pagos. Ingresos, pagos y saldo por turismo*. Banco de España.
- Bartolomeo, M; Bennett, M; Bouma J.J; Heydkamp, P.; James, P.; Walters, T (2000): "Environmental management accounting in europe: current practice and future potential". *The European Accounting Review*, 9, 1, 31-52.
- Bennett, M.; James, P. (1998): "The Green Bottom Line", en M. Bennett y P. James (eds.) *The Green Bottom Line: Environmental accounting for Management. Current Practice and Future Trends*. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 30-60.
- Birkin, F.; Woodward, D. (1997): "From Economic to Ecological Efficiency", *Management Accounting (UK)* (Management Accounting for Sustainable Development Series) July-August 1997, pp. 42-45.
- Bouma, J; Walters, T (1998): *Management Accounting and Environmental Management: A Survey among 84 European Companies*. EIM and Erasmus University, Netherlands.
- BSI (British Standards Institution) (1992): *Specification for Environmental Management Systems*. (BS 7750; London: BSI
- Cañellas Fons, G. (1992): "Turismo, la economía del progreso. Un modelo de futuro". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLVII. n.º 145 págs. 141-163.
- Carmona, S.; Carrasco, F.; Fernández-Revuelta, L. (1993): "Un enfoque interdisciplinar de la Contabilidad del Medio Ambiente". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXII, n.º 75, pp. 277-305.
- Cendrero, A. (1978): "Consideraciones sobre el impacto del turismo en el medio ambiente. el Turismo y la ordenación integral del territorio". ICE, págs. 61-75.
- Cerra, J.; Dorado, J.A.; Estepa, D.; Gargía P.E. (1997): *Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración*. Síntesis, Madrid
- Céspedes, J. y Burgos, J. (2001): "La Multidimensionalidad de la Gestión Ambiental en los Servicios. Un Análisis Empírico de la Industria Hotelera". XI Congreso Nacional de ACEDE: La Nueva Economía: Retos y Oportunidades para la Gestión Empresarial. Dpto. de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- CMA (Consejería de Medio Ambiente) (1997): *Manual de auditoría ambiental interna, recomendaciones técnicas y de gestión. Sector turístico. II Instalaciones turísticas*. Junta de Andalucía.
- CMMAD (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo) (1987): *Nuestro Futuro Común*. Alianza Editorial, Madrid.
- COM (Comisión de las Comunidades Europeas) (1992): *Hacia un desarrollo sostenible*. Programa comunitario de política y actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible. COM (92)23 final, vol. II, Bruselas, 20 de mayo de 1992.
- COM (Comisión de las Comunidades Europeas) (1993): Reglamento (CEE) 1836/93 del Consejo de 29 de junio de 1993 por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales.
- COM (Comisión de las Comunidades Europeas) (1993): Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de marzo de 2001 por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).
- Cooper, C. (1992): "The Non and Nom of Accounting for (M)other Nature", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 5, n.º 3, pp. 16-39.
- Costanza, R., Cumberland, J., Daly, H., Goodland, R., Norgaard, R. (1999): *Introducción a la Economía Ecológica*. AENOR N. A., Madrid.

- Agency. Copenhagen.
- Epstein, M (1996): *Measuring Corporate Environmental Performance. Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*. Irwin Professional Publishing. Chicago.
- Escuela de Organización Industrial (EOI) (2000): *Manual para PYMES. Sistemas de Gestión Medioambiental*. EOI. Madrid
- Expansión (1997): "La ISO 14001 ante la globalización. Ventajas comerciales y financieras". *Diario Expansión*, 29 de Junio.
- FEE (Fédération des Experts Comptables Européens) (1995): "Environmental Accounting, Reporting and Auditing: survey of currents activities and developments within the Accountancy Profession". FEE, Bruselas.
- Frangialli, F.; (1993): "El Turismo en el Mediterráneo: La apuesta del desarrollo sostenible para un gran destino frágil". *Estudios Turísticos*, nº. 119-120, págs. 5-21.
- Fundación Entorno Empresa y Medio Ambiente (2001): *Informe 2001 de la Gestión Ambiental en la Empresa Española*. Fundación Entorno, Madrid.
- Gray, R. (1992), "Accounting and Environmentalism: An Exploration of the Challenge of Gently Accounting for Accountability, Transparency and Sustainability." *Accounting, Organizations and Society*, 17, 5, 418-419.
- Gray, R.; Bebbington, J.; Walters, D. (1993): *Accounting for the Environment*. Paul Chapman y Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), London.
- Gray, R.; Walters, D.; Bebbington, J.; Thompson, I. (1995): "The Greening of Enterprise: An Exploration of the (Non) Role of Environmental Accounting and Environmental Accounts in Organizational Change". *Critical Perspectives in Accounting*, 6, pp. 211- 239.
- Hines, R. (1991): "On Valuing Nature". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 4, nº 3, pp. 27-29.
- ICC (International Chamber of Commerce) (1992) *Environmental Auditing*, 3rd., ed., Harper Collins, New York.
- IFAC (International Federation of Accountants) (1998): *Environmental Management in Organizations. The Role of Management Accounting*. Study 6, March, IFAC, página web: <http://www.ifac.org>.
- ISO (International Organization for Standardization) (1994): *Environmental Management Systems: Specification with Guidance for Use: Committee Draft ISO/CD 14001*. London: ISO.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: traslating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, EEUU.
- Kirk, D. (1995): "Environmental managemnt in hotels"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pág. 3-8
- Lehman, G. (1996): "Environmental Accounting: Pollution Permits or Selling the Environment". *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 7, pp. 667-676.
- Maunder, K. T.; Burritt, R. L. (1991): "Accounting and Ecological Crisis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 2, nº 3, pp. 9-26
- Muñoz, R.; Flores, E. (1999): "Turismo Sostenible en España: Gestión Orientada hacia el Medio Ambiente". *Forum Calidad* nº 104, Septiembre 1999.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (1993). *Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Planificadores Locales*. OMT, Madrid.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2001): *Tendencias de los mercados turísticos*. OMT. Edic. provisional
- Owen, David (1992): "The implications of current trends in green awareness for the accounting function: an introductory analysis", en D. Owen (ed.) *Green Reporting. Accountancy and the Challenge of the Nineties*. Chapman & Hall. London, pp. 3-27
- Pearce, D. W. y R. K Turner, (1995): *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*. Colegio de Economistas de Madrid, Celeste Ediciones, Madrid.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. (2000): *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Simmonds, K. (1991): "Strategic Management Accounting", *Management Accounting (UK)*, April, 1991, pp. 26-29.
- SMAC (Society of Management Accountants of Canada) (1997): *Achieving Competitive Advantage Through ISO 14001*. Hamilton, Ontario: SMAC.
- Wilson, R. (ed.) (1997): *Strategic Cost Management*. Ashgate, Aldershot, UK.

SI-07. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA. UNA VISIÓN A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Mario Javier Donate Manzanares (mjdonate@jur-to.uclm.es)
 Maria Yolanda Salinero Martín (ysaliner@jur-to.uclm.es)
 Universidad de Castilla La Mancha

RESUMEN:

La Teoría de Recursos y Capacidades considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades necesarios para competir en un producto/mercado. Su aportación fundamental es que éstos pueden considerarse fuente potencial de ventajas competitivas si cumplen una serie de requisitos: relevancia, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad, apropiabilidad, difícil transferencia, durabilidad y complementariedad.

Entre los recursos que pueden cumplir estos requisitos para considerarse estratégicos cabe destacar los de naturaleza humana. Éstos son los principales causantes de la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. En este trabajo nos preguntamos qué papel cumple la Comunicación Interna dentro de este enfoque. Es preciso cambiar la consideración de ésta como una mera herramienta de gestión para transmitir información, por un planteamiento donde se considere como "elemento estratégico", que implique y dirija a los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización.

El propósito del trabajo consiste en señalar el potencial estratégico de la Comunicación Interna, utilizando como marco teórico el Enfoque de Recursos y Capacidades.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Interna, Recursos y Capacidades, herramienta estratégica, Recursos Humanos.

I. INTRODUCCIÓN

La Teoría de Recursos y Capacidades considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades distintivas, con los cuales se puede competir de forma eficiente. Los recursos son la unidad de estudio esencial en la Teoría de Recursos y Capacidades, y especialmente su capacidad para sostener la ventaja competitiva de la empresa.

Pero no todos los recursos y capacidades son iguales de valiosos para las empresas, en el sentido de poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para poder considerarse como estratégicos, los recursos tendrán que cumplir una serie de requisitos. Susceptibles de cumplir esos requisitos se encuentran los de naturaleza humana.

Por otra parte, la Comunicación Interna se puede definir como un medio sin el cual, los miembros de una organización no podrían lograr sus metas individuales y las de la organización, al permitirles recopilar información sobre ella y sobre los cambios que en ésta suceden (Kreps, 1995).

En este trabajo se analiza el papel que puede cumplir la Comunicación Interna en la Teoría de Recursos y Capacidades, considerándola como un elemento estratégico, a través del cual es posible motivar e implicar a los recursos humanos valiosos en las metas y objetivos organizacionales.

De esta forma, en primer lugar, se describe brevemente la Teoría de Recursos y Capacidades y se señala al capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. En el punto siguiente, señalamos a la Comunicación Interna como elemento estratégico dentro de esta teoría. El último apartado cierra, a modo de conclusiones, el trabajo que aquí se presenta

II. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: EL CAPITAL HUMANO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

La Teoría de los Recursos y Capacidades engloba un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991).