

El desempeño económico y social en hoteles de Oaxaca, México: el papel del recurso humano y la estrategia de mercadotecnia verde

Economic and social performance in hotels in Oaxaca, Mexico: the role of human resources and the green marketing strategy

Yesenia G. López Olmedo

Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-IPN Unidad Oaxaca(México)

Patricia S. Sánchez-Medina

Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-IPN Unidad Oaxaca (México)

Diana de Yta-Castillo

SECIHTI-Facultad de Ciencias, UMDI Sisal; ENES-Mérida, Universidad Nacional Autónoma de México; Laboratorio Nacional de Resiliencia Costera (México)

Recibido: 12 de agosto de 2023

Aceptado: 29 de mayo de 2024

Publicado: 10 de enero de 2025

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la relación del recurso humano (RH) y la estrategia de mercadotecnia verde (EMV) con el desempeño económico (DE) y el desempeño social (DS) de hoteles de Oaxaca, México. Con base en la teoría basada en los recursos y capacidades (TRC), se creó un modelo de investigación que se sometió a prueba empírica. Se aplicó un cuestionario a 157 hoteles, y las hipótesis fueron probadas con un modelo de ecuaciones estructurales a través de la técnica Partial Least Squares (PLS) con el uso del software Smart PLS 4.0. Se encontraron relaciones positivas y significativas entre el RH, la EMV y el DE y DS del sector hotelero analizado. La limitación del estudio radica en que se trató de una muestra de únicamente 157 hoteles de un estado de la República. El valor de la investigación radica en que se examina el DE y DS en el contexto oaxaqueño, poniendo especial énfasis en que se identifican

*Email: yesenia.lo@outlook.com, psanchez@ipn.mx, dianadeyta3@gmail.com



[Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle](#) editada por la [Vicerrectoría de Investigación - Universidad La Salle México](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

y comprenden factores explicativos del DS. Se concluye que el RH y la EMV juegan un papel importante en obtener un mejor desempeño económico y social en la muestra de hoteles analizada y, que a la luz del contexto de post-pandemia, los negocios hoteleros pueden echar mano de estos recursos y estrategias para alcanzar mejores resultados financieros, comerciales y sociales.

Palabras clave: estrategias ecológicas; capital humano; medio ambiente; bienestar colectivo; sector hotelero.

Abstract

The objective of this work is to analyze the relationship between human resources (HR) and green marketing strategy (GMS) with the economic performance (EP) and social performance (SP) of hotels in Oaxaca, Mexico. Based on resource-capability theory (RCT), a research model was created and empirically tested. A questionnaire was applied to 157 hotels, and the hypotheses were tested with a structural equation model through the Partial Least Squares (PLS) technique with the use of Smart PLS 4.0 software. Positive and significant relationships were found between the RH, the GMS and the EP and SP of the hotel sector analyzed. The limitation of the study is that it was a sample of only 157 hotels in one state of the Republic. The value of the research lies in the fact that EP and SP are examined in the Oaxacan context, placing special emphasis on identifying and understanding explanatory factors of SP. It is concluded that HR and GMS play an important role in obtaining better economic and social performance in the sample of hotels analyzed and, in light of the post-pandemic context, hotel businesses can use these resources and strategies to achieve better financial, commercial and social results.

Keywords: ecological strategies; human capital; environment; collective well-being; hotel sector.

Introducción

Para la TRC, los recursos y capacidades valiosos son las fuentes clave para obtener una ventaja competitiva sustentable de una empresa (Barney, 1986; 1991). Según Buller y McEvoy (2012) y De Saá-Pérez y García-Falcón (2002), desde este marco teórico, se considera que las prácticas de gestión de RH pueden crear capital humano estratégico que conducen a un desempeño superior del negocio. Además, una EMV será exitosa si el RH lleva a cabo actividades verdes en todas las áreas operativas de la empresa (Elshar-nouby y Elbanna, 2021; Martínez del Río et al., 2012; Saridakis et al., 2017). En esa línea de ideas, Tandon et al., (2023) indican que el éxito de la implementación de prácticas verdes depende en gran medida del involucramiento y apoyo de los empleados.

Una EMV son actividades de mercadotecnia que satisfacen las necesidades humanas de un modo en que tratan de disminuir los efectos negativos en el medio ambiente (Esmaelnezhad et al., 2023; Rosenbaum y Wong, 2015). Pero, a pesar de que muchos negocios buscan implementar una EMV en sus operaciones (Leonidou y Leonidou, 2011), existen pocos estudios empíricos que hayan explorado las cuestiones estratégicas de la mercadotecnia verde (Leonidou et al., 2012). Por lo que, se requieren más investigaciones sobre la EMV dado que se le ha prestado poca atención a este tema (Cronin et al., 2011).

Particularmente, la mayor parte de la investigación sobre las estrategias ecológicas se ha realizado en países desarrollados (Kumar et al., 2013; Song-Turner et al., 2014), por lo que hace falta desarrollarla en un escenario de países en vías de desarrollo, con el objeto de tener evidencia empírica acerca de cómo el DE y el DS de una empresa pueden explicarse a partir del estudio del RH y una EMV en empresas en contextos más pobres.

En México, el turismo es la tercera fuente generadora de divisas (Chávez, 2015; Cruz et al., 2014) y puede contribuir a reducir la pobreza (Ponce et al., 2020) e impulsar el desarrollo económico y social por los ingresos y empleos que genera (Rodríguez-Lázaro y Barradas-Martínez, 2021). En 2022, la contribución del sector turismo de México al Producto Interno Bruto (PIB) nacional fue de 8.5% en 2022 (INEGI, 2023). En el periodo abril-junio de 2023, el número de empleos en dicho sector representó el 8.9% del total de empleos en el país (SECTUR, 2023). Sin embargo, la actividad turística impacta significativamente en el medio ambiente natural (Radwan et al., 2012; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016). Ante ello, el turismo, como muchas actividades económicas, está bajo la lupa de distintos *stakeholders* para que implementen estrategias ambientales con el objetivo de resolver los problemas ambientales (Alreahi et al., 2023; Darvishmotevali y Altinay, 2021; Reddy et al., 2023).

Para el estado de Oaxaca, el turismo es una pieza clave en su economía (Rubio, 2017), debido en gran medida a sus tres destinos de mayor interés turístico (Huatulco, la ciudad de Oaxaca y Puerto Escondido) (SECTUR, 2021). Pero, con la pandemia por COVID-19, esta actividad económica se ha visto afectada debido a que es altamente vulnerable a shocks y a estresores ambientales y socioeconómicos (e.g. ataques terroristas, crisis económicas y pandemias de salud) (Calgaro et al., 2014; Reddy et al., 2020). En particular, los hoteles han sido especialmente susceptibles a la reducción de los viajes y han tenido implicaciones en su desempeño (Jiang y Wen, 2020; Sharma et al., 2021).

El sector hotelero de Oaxaca se ha visto perjudicado en los últimos años, debido a que se ha experimentado un registro creciente de episodios de conflicto y violencia social (Tapia-Guerrero y Salazar-López, 2021). Además, en las calles y carreteras del estado es común encontrarse con bloqueos y/o marchas, lo cual genera afectaciones económicas y sociales a las empresas de diferentes sectores económicos.

Además de lo anterior, esta entidad tiene serios problemas ambientales. En la ciudad de Oaxaca, particularmente, hay escasez de agua; allí no se cuenta con recursos propios de este vital líquido y el municipio de Oaxaca de Juárez debe abastecerse de otros municipios (Velázquez-Sánchez y Domínguez-Hernández, 2002). Se sabe que el turismo ejerce una fuerte presión sobre este recurso porque los turistas en el estado consumen la misma cantidad de agua que el total de la población local (AgroDer, 2012).

Con la pandemia por COVID-19, los hoteles de esta entidad sufrieron afectaciones porque de 2019 a 2020, la ocupación hotelera disminuyó en aproximadamente el 50% en los principales destinos turísticos (Estado Actual, 2021). Después de la pandemia, el sector turismo de Oaxaca presentó un repunte de llegadas de turistas, donde el 95% fueron nacionales, pero también se recibió a turistas internacionales con alto poder adquisitivo (Padilla, 2021).

Por ello, resulta necesario realizar más investigaciones que permitan identificar qué factores pueden hacer viable la sostenibilidad de la actividad hotelera de esta entidad federativa. Ante pandemias como la de COVID-19, es necesario que los hoteles conciban rápidamente estrategias novedosas que permitan tener salud y seguridad a huéspedes y empleados (Caligiuri et al., 2020; Sharma et al., 2021). Por lo tanto, es pertinente concientizar y capacitar al RH del sector hotelero para cumplir con los nuevos requisitos sanitarios impuestos por la pandemia, al tiempo que cuida el medio ambiente.

Por lo que, en el contexto del sector hotelero de Oaxaca, en este estudio se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es la relación entre el RH y una EMV?, ¿cuál es la relación entre la EMV y el DE y el DS? y ¿cuál es la relación entre el DE y el DS? De este modo, el objetivo general de este trabajo fue analizar la relación del RH y la EMV con el DE y DS del sector hotelero de Oaxaca. Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. Enseguida, se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación, seguida de los materiales y métodos; posteriormente se presentan los resultados y las discusiones y, por último, se presentan las conclusiones del estudio.

1. Teoría basada en los recursos y capacidades (trc)

De acuerdo con la TRC, los recursos de la empresa que son valiosos, raros, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles son fuente de una ventaja competitiva sostenible para lograr un desempeño sostenido superior (Barney, 1991).

Los recursos son insumos en el proceso de producción e incluyen todos sus activos, capital, procesos organizacionales, patentes, marcas, aptitudes y habilidades de los empleados, (Barney, 1991; Grant, 1991).

Años más adelante, Russo y Fouts (1997) relacionaron la TRC con las estrategias ambientales al señalar que los recursos tecnológicos, organizacionales y humanos que apoyan los objetivos ambientales de la empresa, deben ser considerados más valiosos que otros debido a que contribuyen a su desempeño económico.

De acuerdo con Kozlenkova et al. (2014), en la última década, la lógica de la TRC ha sido empleada exponencialmente en la mercadotecnia con el fin de investigar diversos recursos y fenómenos que podrían conducir a un mejor desempeño empresarial.

1.1. Recurso humano y estrategia de mercadotecnia verde

La construcción de habilidades, capacidades y estrategias descansa de manera importante en el RH (Elsharnouby y Elbanna, 2021; Ferris et al., 2007; De Saá-Pérez y García-Falcón, 2002; Saridakis et al., 2017). En este sentido, Agyabeng-Mensah et al. (2020) señalan que la gestión de RH es muy importante en la generación y despliegue de las estrategias ambientales.

Debido a que el sector hotelero es un sector intensivo en trabajo orientado al servicio, las habilidades, el conocimiento y la experiencia del RH, son necesarias para el desarrollo de estrategias ambientales (Arisandi et al., 2023; Kalyar y Ali, 2021). De hecho, para desarrollar las estrategias ambientales, los empleados de todas las áreas de la empresa deben involucrarse (Kinoti, 2011; Neves y Borges, 2018) porque la participación de los empleados es clave para desarrollar una política ambiental integrada en la organización (Carmona-Moreno et al., 2012: 129). Para Nisar et al. (2021), cuando los empleados tienen conocimiento, habilidades y experiencia relacionadas con iniciativas ambientales, ellos se involucrarán más fácilmente con el comportamiento responsable de su entorno.

Aunado a lo anterior, dado que los hoteles tienen muchas fuentes de contaminación, es necesaria la participación del personal en cada una de ellas para lograr una estrategia de mercadotecnia verde (Hernández-García, et al., 2020). Además, durante la pandemia, algunos hoteles se valieron de prácticas de gestión de RH para preservar la liquidez y seguir operando (Sharma et al., 2021).

Finalmente, Martínez-del Río et al. (2012) hallaron que un manejo apropiado de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos facilita la introducción y el desarrollo de una estrategia ambiental proactiva. Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H₁: El RH tiene una relación positiva y significativa con la EMV en hoteles de Oaxaca.

1.2. Estrategia de mercadotecnia verde y desempeño económico

Martínez et al. (2011) indican que obtener incentivos financieros es un motivador muy importante para que las empresas utilicen lo “verde” como estrategia de mercadotecnia. Por su lado, Smith y Brower (2012) señalan que una empresa puede obtener ventajas sobre los competidores actuando de manera agresiva e innovadora en los temas ambientales.

Según De Souza-Zampese et al. (2016) plantean que una EMV permite mejorar la rentabilidad al lograr una reducción de sus costos y al optimizar la comercialización. Para Esmaelnezhad et al. (2023), una EMV se requiere para mantener la ventaja competitiva y lograr la sustentabilidad.

En hoteles de España, López-Gamero et al. (2011) encontraron que los hoteles desean realizar estrategias voluntarias de gestión ambiental con la finalidad de aumentar su posición competitiva en el mercado. En el sector hotelero de Grecia, Leonidou et al. (2013) hallaron que la adopción de una EMV permitió conseguir una ventaja competitiva, la cual a su vez pudo contribuir a incrementar el potencial de alcanzar una mayor parte del mercado y de aumentar el rendimiento financiero. Finalmente, Glenn et al. (2014) hallaron que el programa de mercadotecnia verde tiene un efecto positivo directo sobre el rendimiento financiero de tiendas independientes de América del Norte.

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H₂: La EMV tiene una relación positiva y significativa con el DE de hoteles de Oaxaca.

1.3. Estrategia de mercadotecnia verde y desempeño social

De acuerdo con Eneizan et al. (2016), las acciones de mercadotecnia verde podrían incrementar la responsabilidad social porque con las prácticas verdes, la satisfacción del consumidor puede aumentar y se pueden reducir las posibles amenazas hacia la empresa.

Thevanes y Weerasinghe (2018) señalan que las organizaciones verdes pueden posicionarse como una organización socialmente responsable debido a que, al ser verdes, pueden promover su responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, Kraus et al. (2017) mencionan que, al impulsar un programa de entrenamiento de reciclaje de basura, en la población participante se podría aumentar la conciencia sobre patrones de consumo y promoverse el consumo de productos locales, lo cual significaría un mayor compromiso social de la empresa.

De acuerdo con Fatoki (2019), la EMV puede ayudar a la empresa a desarrollar una responsabilidad social hacia el medio ambiente y la comunidad.

Por otro lado, una EMV apoya la satisfacción de los clientes ya que esta estrategia permite que ellos se preocupen por el papel de las empresas en la sociedad, por lo que, una EMV ayuda a mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones (Ubirajara et al., 2021).

En las empresas del sector turismo, es de especial importancia invertir en acciones responsables hacia el entorno con la finalidad de que el turista se genere una buena opinión sobre ellas (Martos, 2011).

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H₃: La EMV tiene una relación positiva y significativa con el DS de hoteles de Oaxaca.

1.4. Desempeño económico y desempeño social

Para Orlitzky et al. (2003), los altos niveles de desempeño económico pueden proveer los recursos financieros necesarios para involucrarse en temas de responsabilidad social. Entonces, los gerentes deberían tomar la decisión de invertir dichos recursos en actividades de desempeño social (Fischer y Sawczyn, 2013).

Las organizaciones financieramente saludables pueden cumplir más fácilmente sus obligaciones con los accionistas y tendrán menos presión de parte de otros *stakeholders* como los acreedores (Brammer y Millington, 2006). Además, este tipo de organizaciones tienen recursos extraordinarios que pueden destinar a proyectos sociales o ambientales (LeCren y Ozane, 2011).

En empresas estadounidenses de diferentes sectores económicos, Lys et al. (2015) hallaron que los directivos de las empresas invierten en más acciones de responsabilidad social cuando anticipan que la empresa tendrá un rendimiento financiero mayor en el futuro. Por último, Sun y Gunia (2018) encontraron en una muestra de empresas estadounidenses que, las ganancias de recursos llevan a la empresa a reducir sus preocupaciones de responsabilidad social, mientras que las pérdidas de recursos las llevan a incrementarlas.

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

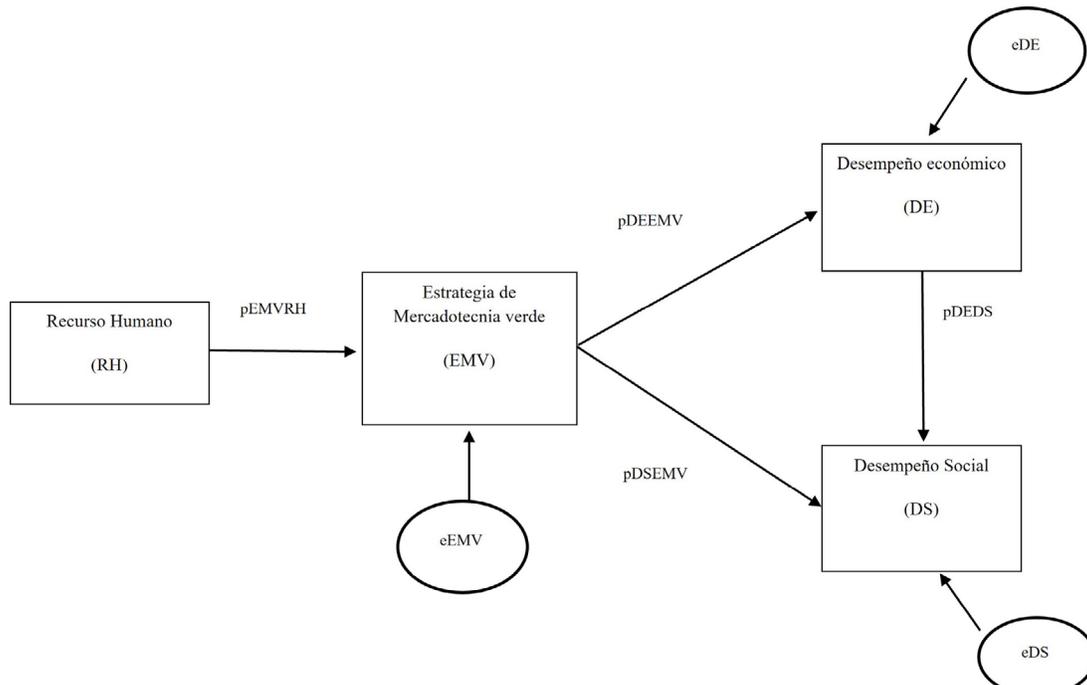
H_4 : El DE tiene una relación positiva y significativa con el DS de hoteles en Oaxaca.

1.5. Modelo hipotético

Desde la TRC, se propone el siguiente modelo hipotético de investigación en el cual se analiza el efecto del RH en la EMV, así como la influencia de ésta en el DE y en el DS. Finalmente, se investiga la relación entre el DE y el DS en el contexto del sector hotelero de Oaxaca (Figura 1).

Figura 1

Modelo hipotético basado en la teoría basada en los recursos y capacidades



Nota. e_{Emv} = error que corresponde a la EMV, e_{DS} = error que corresponde al DS, e_{DE} , error que corresponde al DE, p_{EMVRH} = vínculo entre la EMV y el RH, p_{DSEMV} = vínculo entre DS y EMV, p_{DEEMV} = vínculo entre DE y EMV, p_{DEDS} = vínculo entre DE y DS.

Este modelo hipotético puede especificarse a partir de las siguientes ecuaciones:

$$DE = p_{DEEMV} + e_{DE} \quad (1)$$

$$DS = p_{DSEMV} + e_{DS} \quad (2)$$

$$EMV = p_{EMVRH} + e_{EMV} \quad (3)$$

$$DS = p_{DSDE} + p_{DSEMV} + e_{DS} \quad (4)$$

Como se observa en la figura 1, el desempeño económico (DE) depende del coeficiente de regresión parcial de la estrategia de mercadotecnia verde (EMV), por su parte, el desempeño social (DS) también es explicado por la estrategia de mercadotecnia verde (EMV) y por el desempeño económico (DE). A su vez, la estrategia de mercadotecnia verde depende del recurso humano (RH), como se aprecia también en la figura 1, cada variable endógena tiene asociado un término de error (e).

2. Metodología

La muestra contemplada para el desarrollo de este trabajo fue de 157 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas; de ellos, 90 se ubicaron en la Ciudad de Oaxaca, 41 en Huatulco y 26 en Puerto Escondido. Estas localidades son los destinos turísticos más representativos del estado de Oaxaca. Los cuestionarios fueron aplicados a dueños, gerentes y/o encargados de los negocios.

Cabe señalar que preliminar a la muestra final se realizó una prueba piloto con la finalidad de verificar que los ítems estuvieran acordes al contexto en estudio. Esta prueba piloto estuvo conformada por 30 hoteles principalmente ubicados en la ciudad de Oaxaca, una vez verificado ítem por ítem y revisada la validez y confiabilidad de los constructos a través del paquete estadístico SPSS versión 25 se procedió a aplicar la muestra final.

El cálculo de la muestra definitiva se determinó por fórmula estadística y el muestreo fue de tipo aleatorio simple. Las características de los 157 hoteles entrevistados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1*Características de la muestra*

Variable	n	%
<i>Sexo</i>		
Mujer	80	51
Hombre	77	49
<i>Escolaridad</i>		
Primaria	2	1.3
Secundaria	6	3.7
Bachillerato	29	18.5
Licenciatura	113	72.0
Posgrado	7	4.5
<i>Categoría</i>		
3 estrellas	97	61.8
4 estrellas	50	31.8
5 estrellas	10	6.4
<i>Antigüedad</i>		
1-6 años	46	29.3
7-13 años	55	35.0
14-20 años	29	18.5
21-27 años	10	6.4
28 años o más	17	10.8
<i>Tamaño</i>		
Micro	74	47.2
Pequeño	68	43.3
Mediano	9	5.7
Grande	6	3.8

Nota. Elaboración propia.

Para la prueba de hipótesis, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales a través de la técnica Partial Least Squares (PLS) con el uso del software Smart PLS 4.0. La validez y fiabilidad de las medidas se verificaron con el modelo de medida, posteriormente y una vez validado dicho modelo se realizó el modelo estructural donde se determinó la significancia de cargas, pesos y coeficientes path o de ruta, para probar las hipótesis planteadas se efectuó un bootstrapping de 5000 submuestras.

2.1. Medición de las variables

Como se observa en la Figura 1 para el modelo planteado se han considerado 4 variables, las cuales se detallan a continuación:

Recurso Humano: Con base en Claver-Cortés et al. (2004), Hernández-García et al. (2020) y Nisar et al. (2021) el RH se refiere a los conocimientos, habilidades y aptitudes ambientales de los empleados que contribuyen al logro de una EMV. A los encuestados se les preguntó ¿qué porcentaje de los empleados del hotel poseen las siguientes características relacionadas con el conocimiento, habilidad y aptitud ambiental?, las respuestas fueron proporcionadas con base en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1= 0 al 20% de los empleados, 2= 21 al 40% de los empleados, 3= 41 al 60% de los empleados, 4= 61 al 80% de los empleados y 5= 81 al 100% de los empleados.

Estrategia de Mercadotecnia Verde: Se define como aquella actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad ofrecer un servicio más respetuoso con el medio ambiente. Esta variable fue medida utilizando la mezcla de mercadotecnia (servicio, precio, plaza y promoción) (Hernández-García et al., 2020). Al encuestado se le preguntó ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones relacionadas con la mezcla de mercadotecnia orientadas al cuidado ambiental? Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo.

Desempeño Económico: En esta investigación y de acuerdo con Armas-Cruz (2011) y Mousa y Othman (2019), el desempeño económico se refiere a una medida del rendimiento de los resultados económicos del hotel, para lo cual se han empleado dos dimensiones: financiera y comercial. A los encuestados se les preguntó ¿en qué porcentaje ha aumentado los resultados financieros y comerciales del hotel? Las respuestas se proporcionaron con base en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1= 0 al 20%, 2= 21 al 40%, 3= 41 al 60%, 4= 61 al 80% y 5= 81 al 100%.

Desempeño Social: El desempeño social se define como la forma en que el hotel asume su responsabilidad con la sociedad en temas relacionados con el bienestar de los empleados, la comunidad y el medio ambiente. Adaptado de Das (2013) y Mousa y Othman (2019), a los encuestados se les preguntó ¿con qué frecuencia el hotel realiza las siguientes acciones relacionadas con el bienestar de los empleados y la comunidad? Las respuestas fueron dadas utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos donde; 1= 0 veces al año, 2= 1 vez al año, 3= 2 veces al año, 4= 3 veces al año y 5= 4 o más veces al año. Asimismo, y con base en Das (2013), a los encuestados se les preguntó ¿en qué porcentaje considera que el hotel ha contribuido con las siguientes acciones relacionadas con el medio ambiental? Las respuestas se proporcionaron a través de una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1= 0 al 20%, 2= 21 al 40%, 3= 41 al 60%, 4= 61 al 80% y 5= 81 al 100%.

Variables de Control: Se utilizaron 3 variables de control correspondientes a la categoría, antigüedad y tamaño del hotel. La categoría se midió como: 1) 3 estrellas, 2) 4 estrellas y 3) 5 estrellas; la antigüedad se midió considerando los siguientes rangos: 1) 1-6 años, 2) 7-13 años, 3) 14-20 años, 4) 21-27 años y 5) 28 años o más y, el tamaño del hotel fue medido como: 1) micro (1-10 empleados), 2) pequeño (11-50 empleados), 3) mediano (51-100 empleados) y 4) grande (101 o más empleados).

El cuestionario aplicado incluye diversos ítems, los cuales como ya fue explicado anteriormente, fueron medidos empleando una escala de tipo Likert, la operacionalización de estos ítems fue apoyada en literatura previa lo que otorga alta validez a los resultados, dichos ítems se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Ítems utilizados para el cálculo de cada variable

Recurso Humano (RH)	
CARH1	Están capacitados en el tema ambiental
CARH2	Están educados en el tema ambiental
CARH3	Tienen los conocimientos para contribuir a la mejora ambiental del hotel
Estrategia de Mercadotecnia verde (EMV)	
EMVS2	Ofrece servicios respetuosos con el medio ambiente
EMVP5	En sus precios incluye los costos de cumplir con el tema ambiental
EMVP6	Aprovecha los ahorros en costos derivados de la utilización de prácticas respetuosas con el medio ambiente para ofrecer mejores precios
EMVPL11	Es cuidadoso al elegir insumos que son respetuosos con el medio ambiente
EMVPR15	Comunica sus iniciativas ambientales a todos los empleados
Desempeño Económico (DE)	
DEF3	Crecimiento de la rentabilidad económica
DEC6	Crecimiento de la cuota de mercado
Desempeño Social (DS)	
DSMA12	Reducción de la contaminación del agua
DSMA13	Reducción de la contaminación acústica

Nota. Elaboración propia.

3. Resultados

Para evaluar la primera fase correspondiente al modelo de medida en modelos PLS-SEM nos basamos primeramente en la estimación de ciertos parámetros, los cuales se muestran en la Tabla 3, como se observa las cargas factoriales para cada ítem son considerados altamente satisfactorios pues superan el valor umbral de 0.70 ($p < 0.001$) de acuerdo con Aboelmaged (2018) y Hair (2017), así también la consistencia interna evaluada por la fiabilidad compuesta (CR) y el alfa de Cronbach muestra valores arriba de 0.709 lo cual indica una fiabilidad interna aceptable para las variables implicadas (Straub et al., 2004). Respecto a la validez convergente y como se aprecia en la Tabla 3, los valores de la varianza media mínima extraída (AVE) son mayores a 0.5 de acuerdo con Henseler et al. (2016), lo cual indica un nivel adecuado de validez convergente.

Tabla 3

Parámetros del modelo de medida

Variable latente	Ítem o indicador	Cargas factoriales	Validez convergente (AVE)	Consistencia interna		VIF
				Fiabilidad compuesta (CR)	Alfa de Cronbach	
Recurso Humano (RH)	CARH1	0.868	0.682	0.865	0.769	1.841
	CARH2	0.734				1.424
	CARH4	0.869				1.658
Estrategia de Mercado-tecnia Verde (EMV)	EMVS2	0.703	0.568	0.868	0.809	1.443
	EMVP5	0.794				2.197
	EMVP6	0.759				1.979
	EMVPL11	0.727				1.573
	EMVPR15	0.781				1.655
Desempeño Económico (DE)	DEF3	0.893	0.813	0.897	0.770	1.645
	DEC6	0.910				1.645
Desempeño Social (DS)	DSMA12	0.964	0.907	0.951	0.899	3.005
	DSMA13	0.941				3.005

Nota. Indicadores obtenidos con el programa Smart PLS 4

Otro criterio de evaluación del modelo de medida son las cargas cruzadas, como se observa en la Tabla 4, las cargas factoriales que presentan un mayor valor corresponden a su propia variable en relación con las demás que se evalúan en el modelo, lo cual es adecuado.

Tabla 4*Cargas factoriales cruzadas*

Constructos / Ítems	Recurso humano	Desempeño económico	Desempeño social	Estrategia de mer- cadotecnia verde
CARH1	0.868	0.037	0.126	0.503
CARH2	0.734	0.310	0.235	0.374
CARH4	0.869	0.222	0.337	0.585
DEC6	0.206	0.910	0.482	0.341
DEF3	0.184	0.893	0.397	0.392
DSMA12	0.297	0.483	0.964	0.439
DSMA13	0.242	0.447	0.941	0.305
EMVP5	0.337	0.307	0.329	0.794
EMVP6	0.474	0.253	0.326	0.759
EMVPL11	0.346	0.372	0.347	0.727
EMVPR15	0.601	0.268	0.307	0.781
EMVS2	0.475	0.334	0.191	0.703

Nota. Resultados obtenidos con Smart PLS 4

Siguiendo el criterio de Fornel y Larcker (1981) se evaluó también la validez discriminante, como se observa en la Tabla 5 cada valor AVE mostrado en la diagonal es mayor que las correlaciones entre constructos, otro criterio de validez discriminante evaluado fueron los valores de HTMT (Heterotrait-Monotrait), el valor más alto obtenido fue de 0.584, lo cual indica una validez discriminante aceptable pues el valor umbral permitido es por debajo de 0.90 (Henseler et al., 2015).

Todos los parámetros anteriormente evaluados reflejan un nivel de calidad satisfactorio del modelo de medida.

Tabla 5

Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

Procedimiento de Fornell y Larcker	1	2	3	4
1. Desempeño económico	.902			
2. Desempeño social	.489	.953		
3. Estrategia de mercadotecnia verde	.405	.398	.754	
4. Recurso humano	.217	.286	.603	.826
Heterotrait-monotrait (HTMT)				
1. Desempeño económico				
2. Desempeño social	.584			
3. Estrategia de mercadotecnia verde	.517	.458		
4. Recurso humano	.302	.335	.734	

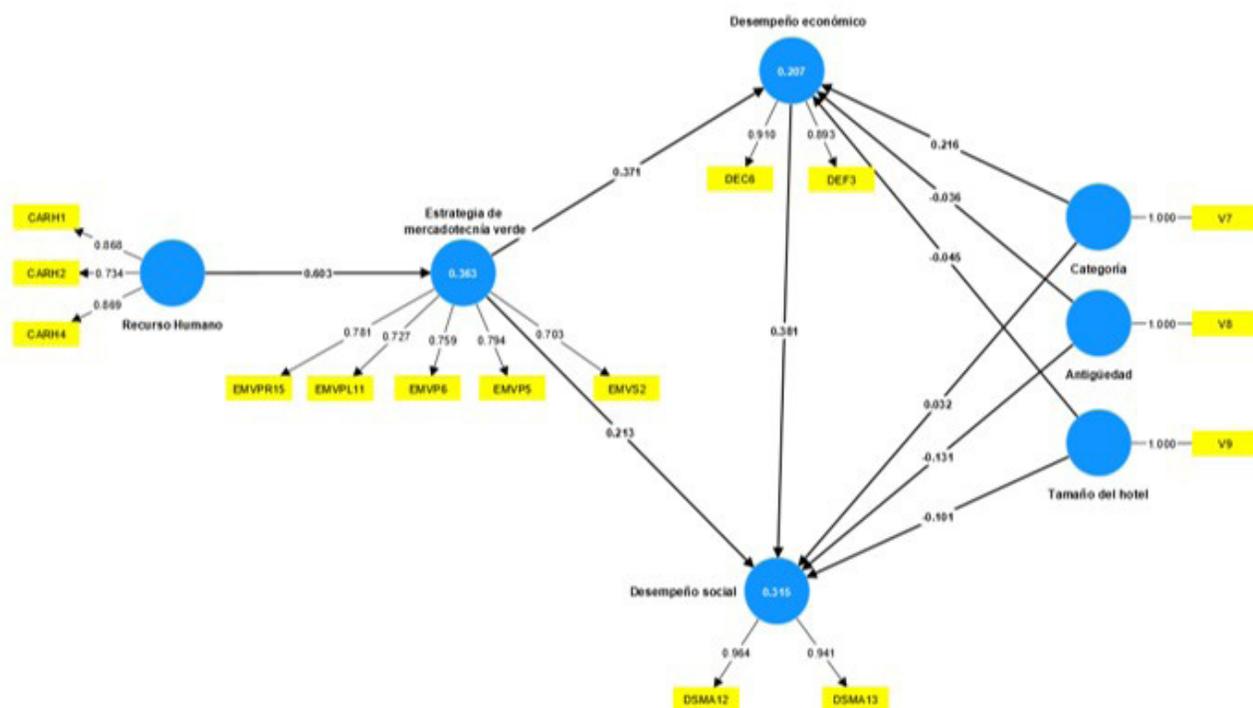
Nota. Resultados obtenidos con Smart PLS 4

La segunda fase en modelos PLS-SEM corresponde al modelo estructural, el primer paso para la evaluación de este modelo es asegurarse de que los datos no presenten problemas de colinealidad, para ello se usó el indicador VIF (factor de inflación de la varianza) (véase Tabla 3), los resultados obtenidos se encuentran entre el rango de 1 a 3, lo cual es aceptable de acuerdo con Purwanto (2021).

Se aplicó el método Bootstrap con 5000 submuestras para probar la dirección, fuerza e importancia de los coeficientes path hipotéticos. El índice para el ajuste del modelo incluye el residuo cuadrático medio (SRMR), el valor obtenido para este índice es de 0.082 (<0.085) de acuerdo con Reyes-Santiago y Sánchez-Medina (2022). La Figura 2 muestra que el 36.3% de la varianza, R^2 ajustada, en EMV es explicada por el RH, el 20.7% de la varianza en el DE es explicada por la EMV y el 31.5% de la varianza en el DS es explicada por la EMV.

Figura 2

Modelo estructural con coeficientes path (β) y R^2 ajustada



Nota: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos con Smart PLS 4

El modelo presentado en la Tabla 6 muestra que el RH determina la EMV ($\beta = 0.603$, $t = 16.502$, $p < 0.001$) con lo cual se acepta la H_1 , particularmente el conocimiento ambiental que tienen los empleados del hotel contribuye a alcanzar una EMV. Asimismo, se encontró que la EMV tiene una relación positiva y significativa con el DE ($\beta = 0.371$, $t = 5.973$, $p < 0.001$), por tanto, la H_2 también es aceptada,

pues se comprueba que las acciones respetuosas con el medio ambiente y las cuales están encaminadas a la mejora del servicio, precio, plaza y promoción impactan en los resultados financieros y comerciales del hotel. La EMV también presenta una relación positiva y significativa con el DS ($\beta = 0.213$, $t = 2.939$, $p < 0.003$), soportándose la H_3 , por lo que las acciones enfocadas a la mejora en el mix marketing o mezcla de la mercadotecnia mejoran el desempeño social del hotel, particularmente en cuanto al bienestar de medio ambiente se refiere. Finalmente, la H_4 que predice una relación positiva y significativa entre el DE y el DS también fue aceptada ($\beta = 0.381$, $t = 5.362$, $p < 0.000$), por tanto, el rendimiento en resultados financieros y comerciales del hotel determina el bienestar o la mejora en el medio ambiente.

Tabla 6*Resultados del modelo estructural*

Hipótesis	Path	β	Estadístico t	Valor p	Resultado
H1	RH EMV	0.603	16.502	0.000	Aprobada
H2	EMV DE	0.371	5.973	0.000	Aprobada
H3	EMV DS	0.213	2.939	0.003	Aprobada
H4	DE DS	0.381	5.362	0.000	Aprobada

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos con Smart PLS 4

4. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación a partir del modelo de ecuaciones estructurales permiten validar las cuatro hipótesis planteadas y sustentadas a partir de la TRC.

Primeramente, los resultados del estudio soportan el hecho de que el RH tiene un efecto positivo y significativo sobre la EMV, lo cual coincide con Agyabeng-Mensah et al., (2020) y Elsharnouby y Elbana (2021), quienes señalan que el RH es un factor importante en el desarrollo de estrategias ambientales, dentro de las cuales se pueden mencionar estrategias encaminadas a la mejora del marketing verde.

Segundo, en el contexto de autores como Fraj-Andrés et al. (2009), Martínez et al. (2011), Smith y Brower (2012) y De Souza-Zampese et al. (2016), quienes señalan la importancia de implementar una EMV para mejorar los resultados en términos financieros y comerciales de la empresa, los resultados obtenidos en esta investigación afirman que las acciones encaminadas a la mejora del servicio, precio, plaza y promoción benefician el desempeño económico a través de resultados financieros y comerciales.

Tercero, este estudio respalda el hecho de que la EMV tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el DS, lo cual respalda lo argumentado por Fatoki (2019) y Thevanes y Weerasinghe (2018), quienes señalan que la EMV ayuda a la empresa a desarrollar su responsabilidad social hacia el medio ambiente y la comunidad.

Cuarto, con respecto al impacto del DE sobre el DS, los resultados respaldan lo planteado por Fischer y Sawczyn (2013) y LeCren y Ozane (2011) quienes argumentan la importancia de destinar recursos financieros en actividades orientadas a la mejora del desempeño social en organizaciones.

Finalmente, a partir de los hallazgos aquí obtenidos se observa que en empresas hoteleras de un país en vías de desarrollo como lo es México, el gerente o encargado del hotel tiene una importancia vital en la implementación de prácticas ambientales, así también al ser empresas con un número de empleados reducido y estructuras organizacionales pequeñas permite relaciones más cercanas en donde se establece el intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes, estas condiciones pueden otorgar cierta efectividad en cuanto a sus resultados.

En cuanto a la TRC, con esta investigación se confirma que los recursos de la empresa, concretamente el recurso humano es fuente de ventaja competitiva para alcanzar un desempeño empresarial, particularmente en el aspecto económico y social.

5. Conclusiones

Con base en la teoría basada en los recursos y capacidades y con una prueba empírica en 157 hoteles, se cumplió el objetivo general de este trabajo, el cual fue analizar la relación del RH y la EMV con el DE y DS del sector hotelero de Oaxaca.

Identificar los factores que conllevan a alcanzar un mejor rendimiento en términos financieros, comerciales y sociales, es de vital importancia para las empresas hoteleras en Oaxaca, sobre todo después de considerar toda la problemática económica, ambiental y social que desencadenó la crisis por COVID-19, en contraste con la literatura previa, este documento es un intento por examinar el DE y DS en el contexto oaxaqueño, poniendo especial énfasis en la identificación y comprensión de aquellos factores que explican el desempeño social.

El estudio contribuye de diferentes maneras: 1) se analizan variables en torno a la temática ambiental, pocos estudios se han desarrollado que aborden estos aspectos y que particularicen de manera concreta en aspectos ambientales del RH, de la EMV y del DS. Si bien es cierto que la problemática ambiental es un tema actual, por lo regular es más abordada en investigaciones de países en desarrollo, dejando inconclusa la investigación en contextos más pobres como lo son los países en vías de desarrollo, 2) la investigación fue desarrollada en el sector hotelero de Oaxaca, el cual se ha visto seriamente impactado de diferentes maneras a partir de la crisis por COVID-19, en este sentido, se contribuye a partir de la identificación de aquellos factores ambientales que contribuyen a la reactivación económica y social de este sector y, 3) el análisis del DS es por demás una contribución importante, pues regularmente las investigaciones del sector hotelero se concentran en el estudio de aspectos económicos y ambientales sin prestar atención en el bienestar de los empleados, la comunidad y el medio ambiente, quienes representan elementos importantes en el desarrollo de la actividad hotelera.

Desde una perspectiva gerencial, el presente artículo ofrece a los encargados de formular políticas públicas y a los gerentes/dueños de hoteles un marco de referencia para impulsar el DE y el DS a través de fomentar su participación en el desarrollo programas sustentables que contemplen no solo las

dimensiones económica y ambiental sino también la social. Para los académicos se presenta un intento por estudiar el DS en el contexto hotelero, mayor investigación se necesita al respecto con el propósito de profundizar en el análisis de dicho constructo.

Por último, para futuras investigaciones se sugiere contemplar una muestra más grande de hoteles, abarcando un mayor número de estados de la República Mexicana o bien, el total de ellos, con la intención de hacer un comparativo respecto al tema del DS en diversas regiones de México. Resulta interesante también contemplar el análisis del DS desde una perspectiva de género, con la intención de proporcionar mayores elementos en la comprensión del DS y que repercutan finalmente en el desarrollo de cuerpos teóricos que expliquen y fundamenten científicamente el DS.

Referencias

- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207-221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.053>
- AgroDer, 2012. Huella hídrica en México en el contexto de Norteamérica. Recuperado de: <http://www.huellahidrica.org/Reports/AgroDer,%202012.%20Huella%20h%C3%ADdrica%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 585-599. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2019-0405>
- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & D'avid, L. D. (2023). Green human resources management in the hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(1), 99. <https://doi.org/10.3390/su15010099>
- Arisandi, D. (2023). What kind of “green” do the guests want? An exploration of adoption of luxury hotel green room attributes, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 14(2), 304-325.
- Armas-Cruz, Y. (2011). Determinants of environmental management and implications for firms' economic performance. *Journal of Environmental Planning and Management*, 54(8), 1077-1106. <https://doi.org/10.1080/09640568.2010.549401>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of SCA?. *Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 656-665. Recuperado de: <https://jaybarney.org/wp-content/uploads/2022/06/1-Organizational-Culture-Can-it-Be-a-Source-of-Sustained-Competitive-Advantage-Barney-AOMR-1986.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Brammer, S. & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 15, 6–18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00424.x>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Calgaro, E., Lloyd, K. & Dominey-Howes, D. (2014). From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations, *Journal of Sustainable Tourism*, 22, 341-360. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2013.826229>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5):697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., y Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 125- 142. <https://doi.org/10.1108/1536-541211251607>
- Chávez, A. (2015). El turismo internacional como fuente de divisas para México, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 19. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/19/divisas.html>
- Claver-Cortés, E., López-Gomero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Zaragoza-Sáez, P. D. (2004). La integración del capital medioambiental en el capital intelectual de la empresa. *Revista de Economía y Empresa*, 21(50), 11-28. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1976538>
- Cronin Jr, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E. & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158-174. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>
- Cruz, D., Jacobo, C., Ochoa, S. & Leyva, B. (2014). Desempeño sustentable en establecimientos de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 55-66.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2021). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- Das, S. C. (2013). Corporate social reporting and human resource disclosures: experiences from insurance companies in India. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 19-32. <https://doi.org/10.1108/17471111311307796>
- De Saá- Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140. <https://doi.org/10.1080/09585190110092> 848
- De Souza-Zampese, E. R., Giro-Moori, R. G., & Caldeira, A. (2016). Green marketing as a mediator between supply chain management and organizational performance. *Revista de Administracao Mackenzie*, 17(3), 183-211. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n3p183-211>

- Elsharbouny, T. & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourist Management*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Esmaelnezhad, D.; Lagzi, M.D.; Antucheviciene, J.; Hashemi, S.S.; Khorshidi, S. (2023). Evaluation of Green Marketing Strategies by Considering Sustainability Criteria. *Sustainability*, 15, 7874. <https://doi.org/10.3390/su15107874>
- Estado Actual. El poder de la verdad (2021). Turistas dejaron de acudir a hoteles en Oaxaca, sólo se hospedan en casas de renta. Recuperado de: <https://estadoactual.com/turistas-dejaron-de-acudir-a-hoteles-en-oaxaca-solo-se-hospedan-en-casas-de-renta/>
- Fatoki, O. (2019). Green marketing orientation and environmental and social performance of hospitality firms in South Africa, *Foundations of Management*, 11(1), 277-290. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0023>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L. & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.003>
- Fischer, T. M., & Sawczyn, A. (2013). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance and the role of innovation: evidence from German listed firms. *Journal of Management Control*, 24, 27-52. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0171-5>
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E. & Matute-Vallejo, J. (2009). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firms organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 88, 263-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9962-2>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Glenn, R., Musgrove, C., Gillison, S., & Gabler, C. (2014). The effects of environmental focus and program timing on green marketing performance and the moderating role of resource commitment, *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1246-1257. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.014>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hair, J. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henseler, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P.A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

- Hernández-García, E., de Yta-Castillo, D., & Sánchez-Medina, P. S. (2020). Los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde: evidencia en hoteles de turismo de sol y playa de Oaxaca, México. *Dirección y Organización*, 72, 34-51. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i72.585>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kalyar, M.N. & Ali, F. (2021). Green mindfulness and green creativity nexus in hospitality industry: examining the effects of green process engagement and CSR, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2653-2675. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1079>
- Kinoti, M.W. (2011). Green marketing Intervention Strategies and Sustainable Development: A Conceptual Paper, *International Journal of Business and Social Science* 2(23), Special Issue. Recuperado de: https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_23_Special_Issue_December_2011/32.pdf
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A. & Palmatier, R.W. (2014). Resource based theory and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Kraus, S., Burtscher, J., Niemand, T., Roig-Tierno, N. & Syrjä, P. Configurational Paths to Social Performance in SMEs: The Interplay of Innovation, Sustainability, Resources and Achievement Motivation, *Sustainability*, 9, 1828. <https://doi.org/10.3390/su9101828>
- Kumar, V., Rahman, Z. & Kazmi, A.A. (2013). Sustainability marketing strategy: an analysis of recent literature, *Global Business Review*, 14(4), 601-625. <https://doi.org/10.1177/0972150913501598>
- LeCren, N. & Ozanne, L.K. (2011), Consequences of corporate environmental marketing strategies in New Zealand organisations, *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 156-177. <https://doi.org/10.1108/02634501111117601>
- Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68-103. <https://doi.org/10.1108/03090561111095603>
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2012). Greening the marketing mix: do firms do it and does it pay off. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 151-170. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T. & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as driver of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- López-Gamero, M., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, F. (2011). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels, *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480-500. <https://doi.org/10.1177/1938965511420694>
- Lys T., Naughton, J.P. & Wang, C., (2015). Signaling through corporate accountability reporting, *Journal of Accounting and Economics*, 60 (1),56-72. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.03.001>

- Martínez, J. D., Ramirez, E., Cronin, J. J., Gleim, M. R., & Smith, J. S. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 158–174. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>
- Martínez- del-Río, J., Céspedes-Lorente, J., y Carmona-Moreno, E. (2012). High-involment work practices and environmental capabilities: how HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages, *Human Resource Management*, 51(6), 827-850. <https://doi.org/10.1002/hrm.21505>
- Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Turismo y Sociedad*, 12, 169-184. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3122>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Neves, Livia & Borges, Renata. (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management, *Revista de Administração Contemporânea*. 22. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170345>
- Nisar, Q. A., Haider, S. A., Jamshed, S., Ryu, K. & Grill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Padilla, P. (2021). Turismo con alto poder adquisitivo visita Oaxaca post pandemia. Diálogos. Comunicación libre. Recuperado de: <https://dialogosoaxaca.com/turismo-con-alto-poder-adquisitivo-visita-oaxaca-post-pandemia/>
- Ponce, P., Aguirre-Padilla, N., Oliveira, C., Álvarez-García, J. & Río-Rama, M. (2020). The spatial externalities of tourism activities in poverty reduction, *Sustainability*, 12(15), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12156138>
- Purwanto, A. (2021). Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. Recuperado de: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3982764>
- Radwan, H., Jones, E., & Minoli, D. (2012). Solid waste management in small hotels: a comparison of Green and non-green small hotels in Wales. *Journal of Sustainable Tourism*, 533-550. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2011.621539>
- Reddy, M.V., Boyd, S.W. & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework, *Annals of Tourism Research*, 84, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
- Reddy, K.P., Chandu, V., Srilakshmi, S., Thagaram, E., Sahyaja, Ch. & Osei, B. (2023). Consumers perception on green marketing towards eco-friendly fast moving consumer goods, *International Journal of Engineering Business Management*, 15,1-14. <https://doi.org/10.1177/18479790231170962>

- Reyes-Santiago, M., & Sánchez-Medina, P. (2016). *Eco-innovación en empresas hoteleras de Oaxaca, México. Salud y Administración*, 27-37. Recuperado de: <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/44>
- Reyes-Santiago, M., & Sánchez-Medina, P. (2022). *Capacidades basadas en el conocimiento para la gestión ambiental en hoteles de Oaxaca, México. El Periplo Sustentable*, 42, 168-193. Recuperado de: <https://rperiplo.uaemex.mx/article/download/12268/13327/>
- Rodríguez-Lázaro, J., & Barradas-Martínez, M. (2021). Profesionalización de las empresas ecoturísticas Oaxaqueñas, una estrategia para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. *Contribución al Conocimiento Científico y Tecnológico en Oaxaca*, 5, 42-53. Recuperado de: https://www.utm.mx/avance_mir_2021/Programa%20104/001%20DESAROLLO_PROYECTOS_INVESTIGACION/Productos%20de%20investigacion/4%20Inst_Dise%C3%B1o/Art_Rev_Nac/1_Profesionalizaci%C3%B3ndelasempresas.pdf
- Rosenbaum, M.S. & Wong, I.A. (2015). Green marketing programs as strategic initiatives in hospitality, *Journal of Services Marketing*, 29(2), 81-92. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0167>
- Rubio, C.I. (2017). Un destino incierto. Expansión del turismo, daños y riesgos ambientales en la costa de Oaxaca. *Acta Sociológica*, 73, 83-122. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.08.003>
- Russo, M., & Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Pichardo, R., & Cruz-Bautista, M. (2016). Stakeholder influence on the implementation of environmental management practices in the hotel industry. *International Journal of Tourism Research*, 18(4), 387-398.
- Saridakis, G., Lai, Y. & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- SECTUR (Secretaría de Turismo del gobierno del estado de Oaxaca) (2021). Reactivación del sector comercial turístico del estado de Oaxaca tras contingencia sanitaria COVID-19. Recuperado de: <https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/wp-content/uploads/sites/65/2021/08/Plan-de-Reactivacio%C3%81n-del-Sector-Comercial-2020-web.pdf>
- SECTUR (Secretaría de Turismo del gobierno federal) (2023). Empleo turístico en México asciende a 4 millones 713 mil personas en el segundo trimestre de 2023. Comunicado 191/2023. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/empleo-turistico-en-mexico-asciende-a-4-millones-713-mil-personas-en-el-segundo-trimestre-de-2023?idiom=es#:~:text=de%202023%20%7C%20Comunicado-,La%20poblaci%C3%B3n%20ocupada%20en%20el%20sector%20tur%C3%ADstico%20en%20M%C3%A9xico%20ascendi%C3%B3,el%20segundo%20trimestre%20de%202023.&text=El%20secretario%20de%20Turismo%2C%20Miguel,mil%20763%20personas%20empleadas%20m%C3%A1s>

- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Smith, K.T. & Brower, T.R. (2012), Longitudinal study of green marketing strategies that influence Millennials. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 535-551, <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.711345>
- Song-Turner, H., Courvisanos, J. & Zeegers, M. (2014) Green Marketing the Chinese Way: Insights From a Medium-Sized High-Tech Daily Chemical Firm. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(2), 164-192, <https://doi.org/10.1080/10599231.2014.904193>
- Straub, D., Boudreau, M.C. & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 1-70. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01324>
- Tandon, A., Dhir, A., Madan, P., Srivastava, S. & Nicolau, J.L. (2023). Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context, *Tourism Management*, 98, 104765. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104765>
- Tapia-Guerrero, L. A. & Salazar-López, A. (2023). Conflictos sociales, violencia y vulnerabilidad. El caso de Oaxaca. *Espiral (Guadalajara)*, 30(86), 37-76. Epub 14 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.32870/ees.v30i86.7279>
- Thevanes, N. & Weerasinghe, K. P. W. D. R. (2018). Contribution of green marketing in creating sustainable organization. 15th International Conference on Business Management, University of Sri Jayewardenepura, 725–742. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/335976968_Contribution_of_Green_Marketing_in_Creating_Sustainable_Organization/citations
- Ubirajara, J., Reni, L., de Souza, M., Medeiros, G., Lopes de Sousa, A., Oly, N., Chiappetta, C., Borchardt, M. & Zvirtes, L. (2021). Green marketing in supermarkets: conventional and digitized marketing alternatives to reduce waste. *Journal of Cleaner Production*, 296, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126531>
- Velázquez, S. R. M. & Domínguez, H. M. L. (2002). La socialización del uso sustentable del agua en el desarrollo regional. Presented at: Sexto Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Paradigmas emergentes de la administración en las sociedades del conocimiento. D.F. México: Academia de Ciencias Administrativas. A.C.