

# Recursos Humanos y Responsabilidad Social en el Área de Turismo en el Contexto Iberoamericano

Edición Especial

ISSN: 2183-0800

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)



Volume 7 | Número 2 | Outubro 2016  
Volume 7 | Number 2 | October 2016  
Volumen 7 | Número 2 | Octubre 2016



20 años  
Departamento  
Turismo@ISCE

## FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

107

**Rosa María Vaca-Acosta**

Universidad de Huelva

**María Dolores Sánchez-Fernández**

Universidade da Coruña

**Alfonso Vargas-Sánchez**

Universidad de Huelva

Vaca-Acosta, R. M., Sánchez-Fernández, M. D., & Vargas-Sánchez, A. (2016). Factores que determinan el nivel de desarrollo de la responsabilidad social: Cadenas hoteleras españolas. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 107-130.

## Resumen

El propósito del presente trabajo es conocer los factores que influyen en el Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los cambios que se han dado en las organizaciones justifican el papel que la RSC ha adquirido a lo largo del tiempo. La crisis de credibilidad empresarial en la que las empresas se encuentran inmersas provocada por los escándalos empresariales y la importancia de la reputación empresarial, la necesidad de innovar a través de la diferenciación como factor no sólo de éxito sino de supervivencia, la presión de la sociedad civil, la necesidad y mayor relevancia de valores éticos, junto al deterioro medioambiental son factores que han dado lugar a que la RSC se considere variable estratégica en las organizaciones. Se contrastará el modelo de Carroll (1991) sobre una muestra de cadenas hoteleras españolas. Para su contraste hemos usado la técnica Partial Least Square (PLS) y se verifican las premisas del marco teórico. El sector turístico español, y en concreto sus cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen la competitividad del sector. Entre dichas medidas podría estar la de conseguir vincular la marca de España con la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, Hotel, Carroll, Cadenas hoteleras, España

## Abstract

The purpose of this study is to determine the factors that influence the level of development of Corporate Social Responsibility (CSR). Changes that have occurred in organizations justify the role that CSR has acquired over time. Thus, certain scandals reflected by the media, related to some companies, have created a crisis of credibility that have led to CSR to be considered as a strategic variable, not only as a factor of success but of survival, with greater emphasis on corporate reputation considering the pressure from civil society and the need to give greater importance to ethical values. Even as a way for innovation and differentiation. For its contrast and taking into account the sample size, the Partial Least Square (PLS) technique has been used. The premises of this theoretical framework were verified.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Hotel, Carroll, Hotel chains, Spain

## Introducción

El propósito del presente trabajo es conocer los factores que influyen en el nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que tiende a considerarse una variable de carácter estratégico. En esta línea, son numerosos los autores, como se argumentará seguidamente, que la entienden como vía para innovar a través de la diferenciación, como factor no sólo de éxito sino de supervivencia, dando mayor importancia a la reputación empresarial, teniendo en cuenta la presión de la sociedad civil y la necesidad de dar mayor relevancia a los valores éticos.

Para cumplir con el referido objetivo, vamos a validar empíricamente la Teoría de Carroll (1991) como teoría ética aplicada a las cadenas hoteleras implantadas en España.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar una revisión de la literatura científica, tanto en términos generales como en su aplicación al sector turístico; sobre esta base se plantea el modelo de investigación con un conjunto de constructos e hipótesis a contrastar tomando como población objetivo las 150 mayores cadenas hoteleras españolas por ranking de facturación; finalmente, se presenta la discusión de los resultados obtenidos y sus conclusiones.

### Revisión de la Literatura Científica

El concepto que los directivos tienen de la RSC puede suponer una barrera en el desarrollo de la misma (Wood, 1991; Reich, 1998). El concepto de RSC ha sufrido una evolución a lo largo del tiempo, dando lugar a cambios en el modelo de empresa. En el modelo mono agencia o financiero, la preocupación fundamental de una organización debe ser la creación de valor para los accionistas, debiendo las organizaciones limitarse al cumplimiento de la ley (Levitt, (1958), Hayek (1960), Friedman (1962), Alchian & Demsetz (1972), Mecking & Jensen (1983), Williamson (1985)). En el modelo de empresa accionarial ilustrado, se integra la teoría de los *stakeholders*: la RSC no es sólo el cumplimiento de la ley, va más allá, deben satisfacerse las necesidades del entorno, considerando dentro de éstas las necesidades de los grupos de interés de la organización (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 1999; Jensen, 2001). Y el concepto de RSC englobado en los anteriores modelos pero con el matiz diferencial del Modelo o Enfoque Integrador Avanzado, en el que se consideran los aspectos éticos, políticos y económicos; la RSC conocida como avanzada, no sólo busca la satisfacción de las necesidades del entorno, sino que busca la creación de valor para los *stakeholders* de los mismos (Evan & Freeman, 1988; Bowie, 1998; Rodríguez, 2007; Sacconi, 2005).

Entre las motivaciones que impulsan a los responsables de la organización a desarrollar prácticas responsables destacan, de la revisión de la literatura científica: la mejora de las relaciones y la presión de los grupos de interés, la propia cultura ética organizacional, la actuación de la competencia, la mejora de la imagen organizacional, además de la búsqueda de aumento de la cuota de mercado (Sethi, 1979; Carrasco et al.,

1997; Perrow, 1997; Turban & Greening, 1997; Orlitzky, et al. 2003; Bertelsmann 2005; Steger, 2006; Perrini et al., 2006; Dam, 2006, Caro et al., 2007; Rodríguez, 2007; Luu, 2012; Abdullah & Yuhanis, 2013; Lu et al., 2015; Jhamb, 2016).

El cumplimiento de las obligaciones legales (Kirk, 1995; Zurburg et al., 1995) es considerado otro factor motivador, como medida para evitar los costes de las sanciones que conllevaría el no cumplimiento de las mismas. La racionalización de los costes, mejorando la productividad, los incentivos fiscales, y la mejora de la imagen de la organización podrían dar como resultado el aumento de la cuota de mercado (Cronin, 1990; Cummings, 1992; Brown, 1992; Huang et al., 2014; Kirk, 1995; Martínez et al., 2016). Según Rodríguez (2007), los responsables de la adopción de prácticas responsables en las organizaciones podrían encontrar como motivo para la adopción de prácticas responsables, la posibilidad de atraer y retener en las organizaciones empleados valiosos.

Después de la revisión de la literatura científica en este campo, estas motivaciones las agrupamos en motivaciones de competitividad, de mejora de las relaciones con los *stakeholders*, de presión con los mismos, y la cultura ética y ONG's.

Respecto a los factores críticos de los que depende la implementación de prácticas responsables se encuentran la falta de tiempo, de recursos humanos y financieros, e incluso la falta de información sobre el tema (Perrini et al., 2006; Caro et al., 2007).

## Teorías de RSC

Las organizaciones, en el cumplimiento de sus actividades, deben respetar y operar de acuerdo con las leyes y regulaciones establecidas, pues la sociedad espera de las mismas que cumplan su misión económica dentro del marco legal fijado (Carroll, 1979).

Carroll (1991) presentó la pirámide de la RSC, en cuya base se situaban las responsabilidades económicas, por ser el eje del resto de categorías, y en lo más alto de la pirámide se situaban las responsabilidades filantrópicas que son las más deseadas y valoradas por la sociedad.

Es importante señalar, según el autor, que las responsabilidades de las organizaciones se pueden englobar en cuatro categorías: responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad discrecional o filantrópica. Dichas categorías no se excluyen entre ellas, ni el orden implica que una sea más importante que otra. La tabla 1 muestra las responsabilidades que comprenden cada una de las categorías mencionadas.

El modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha sido utilizado en la literatura científica en numerosas investigaciones (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Burton & Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003; García de los Salmones et al., 2005; Pérez et al., 2008).

Siguiendo a Jiménez y Gessa (2010) en el estudio que llevaron a cabo sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera entre los autores especializados en la investigación sobre RSC, el primero que destaca por número de

artículos es Carroll. Recordemos que el modelo de dicho autor es el que utilizaremos en nuestra investigación para conocer el nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras nacionales e internacionales que operan en España.

En la figura 1 se muestran las teorías de RSC, las cuales se dividen en cuatro grandes grupos: instrumentales, políticas, integradoras y éticas, a su vez cada uno de estos grupos engloba subcategorías.

## **Turismo y Responsabilidad Social Corporativa**

El sector turístico, y en concreto las cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen su competitividad. Entre las mismas podríamos mencionar la búsqueda de un turismo alternativo al de sol y playa, que tradicionalmente viene explotando España, incidiendo sobre otros segmentos como el turismo gastronómico, el cultural, el de aventura, etc. Muy preocupados por los retos que debe afrontar el sistema turístico español con el objetivo de fortalecer su competitividad e impulsar la sostenibilidad económica, social y medioambiental se ha desarrollado el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (MINETUR, 2012) y anteriormente el Plan de Turismo Español 2020 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007).

La RSC es un instrumento que puede ayudar al sistema turístico a la consecución de los mismos, a través de la mejora de la competitividad, la atracción y retención de empleados satisfechos y motivados.

Debido a los problemas a los que se enfrenta este sector de la economía -como pueden ser, entre otros, el desplazamiento de la población local para el desarrollo de la actividad turística, la inestabilidad laboral, la explotación sexual o la mano de obra infantil-, en el marco de los impactos, no sólo negativos sino también positivos, que pudiera causar – económicos, socioculturales y ambientales-, las políticas de RSC se justifican plenamente en esta industria.

A pesar de la crisis económica, en la que todavía se encuentra inmerso nuestro país, el turismo sigue contribuyendo de forma sobresaliente al PIB, suponiendo más del 10% del mismo y un 11,39% del empleo (MINETUR, 2012).

La RSC es necesaria en el sector turístico por el simple hecho de que la actividad turística, al desarrollarse, puede provocar impactos económicos, sociales y ambientales, los cuales deben minimizar las organizaciones al desarrollar su actividad y, caso de que se produzcan, repararlos y asumir las consecuencias. El conocimiento de dichos impactos es fundamental para impulsar proyectos con base en criterios de sostenibilidad. Turismo Justo, Turismo Sostenible, Turismo Social y otros, son términos que han generado numerosos debates. La RSC -en sus dimensiones económica, social y medioambiental- aplicada en el sector turístico debe generar un Turismo Responsable en torno a los grupos de interés (*stakeholders*) que se ven afectados por la actividad de las empresas turísticas.

Hoy por hoy, es en el ámbito del medio ambiente donde más se puede apreciar la incidencia de los comportamientos responsables de las organizaciones. La responsabilidad medioambiental se incluye dentro del amplio concepto de RSC.

Siguiendo a Lynes (2008), el medio ambiente es considerado un área de interés cada vez más importante en las organizaciones. Según Scholtens (2008), el hecho de que la organización sea ecológica y socialmente responsable es algo característico y relevante de la misma. En definitiva, el turismo sostenible sigue siendo objeto de estudio de numerosas investigaciones con el objetivo de promoverlo en un contexto intercultural (Kirk, 1995; Crnogaj, et al. 2014; Strukelj & Suligoj, 2014; Rok & Mulej, 2014). No obstante, muchas empresas siguen considerando la responsabilidad ecológica como un factor externo e incluso algunas consideran que bienestar económico implica malestar ecológico.

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones hoteleras que quieren adoptar comportamientos responsables, intentando minimizar el impacto de sus actividades en el entorno, mejorando las relaciones con sus *stakeholders*, y mejorando la calidad de vida de sus empleados (Singh, 2016) y de la comunidad local (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Goklaney, 2016).

### Hipótesis

La revisión teórica realizada en este trabajo nos ha servido de base para la formulación de las siguientes *hipótesis*:

*H1: Cuanto más se acerque o más cercano esté el concepto de RSC al cuidado y satisfacción de los grupos de interés o stakeholders de una organización, creando valor no sólo para los accionistas sino para todos los grupos de interés, mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H2: Cuanto mayores sean las motivaciones que lleven a la organización a la asunción de comportamientos responsables, mayor será el nivel de desarrollo de la RSC*

*H2a: Cuanto más fuertes sean las motivaciones orientadas a la competitividad mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H2b: Cuanto más fuertes sean las relaciones con los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H2c: Cuanto mayores sean las presiones de los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H2d: La cultura ética de la organización unida a las presiones de las ONG's influyen de manera positiva sobre el desarrollo de la RSC.*

*H3: Cuanto más sensible se muestra la organización a la satisfacción de las necesidades del entorno y más orientada hacia sus grupos de interés y a la creación de valor a los mismos, mayores motivaciones encuentran para llevar a cabo prácticas responsables.*

*H4: Los obstáculos para implantar prácticas responsables influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC*

A continuación se muestra el trabajo de campo y su diseño.



## Modelo de Investigación y Muestra

Para desarrollar el análisis cuantitativo se elaboró un cuestionario dirigido a los responsables del área de RSC de las 150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking de facturación. Para la realización del pretest se contó con la colaboración de cinco expertos del sector turístico, dos de ellos ejercen como profesores de la Diplomatura de Turismo además de estar vinculados profesionalmente al sector, y los otros tres son altos directivos de importantes cadenas hoteleras con los que se tiene contacto por anteriores colaboraciones. Por último, una vez finalizado el pretest, dimos forma definitiva al cuestionario.

Tras explicarles la finalidad del cuestionario, así como la definición de cada constructo en el modelo de investigación, hicieron recomendaciones muy valiosas para depurar el estilo y la semántica de las preguntas planteadas, procurando seguir un orden lógico y evitando palabras o expresiones poco claras de forma que los enunciados fueran fáciles de comprender y no demasiado largos.

El cuestionario consta de seis secciones. La primera de ellas está destinada a conocer la persona responsable del área de RSC en la organización. En la segunda sección nos adentramos en el concepto que de la RSC tienen los responsables de la materia en las cadenas hoteleras, ya que dicha concepción influye en el nivel de desarrollo de la RSC. En la tercera sección les pedimos que nos señalen su grado de acuerdo con las responsabilidades que integran el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991, 1999), en las áreas económica, social y medioambiental. Con la cuarta sección se pretendía conocer cuáles son las motivaciones que conducen en las cadenas hoteleras al nivel de desarrollo de la RSC que posee. En la quinta sección, les propusimos los posibles obstáculos, para conocer en el sector hotelero cuál de ellos es el que más incide en el nivel de desarrollo de la RSC. Y en la sexta sección, con una batería de siete ítems, se trató de identificar cuáles son las consecuencias o efectos del nivel de desarrollo de la RSC.

Como ya fue indicado, se administró a la población objetivo integrada por las 150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación (117 españolas y 33 extranjeras) después de validarlo. La información recogida en los cuestionarios ha sido tratada con los programas estadísticos SPSS 15.0, Visual PLS 1.04 bi y SAS.

En la tabla 2 se muestran las principales características de la muestra.

Las escalas utilizadas para medir los factores claves del modelo de investigación han sido tipo Likert de cinco puntos. En el contexto del nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras se han utilizado distintas escalas midiéndose el concepto, las motivaciones y los obstáculos en la implementación de prácticas responsables. Entre ellas destaca el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991), integrado en las Teorías Éticas y administrado en las investigaciones de Perrini et al. (2006), Caro et al. (2007), Steger (2006), Toro (2006), Vogel (2006), Martín (2009), por lo que se encuentran validadas.

Para contrastar cómo influyen los constructos concepto de RSC, razones o motivaciones en la adopción de prácticas responsables y obstáculos en el nivel de desarrollo de la RSC se formularon las hipótesis expuestas anteriormente, con base en la revisión de la literatura científica expuesta, que validen el Modelo de los Factores Determinantes del Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero español, bajo el enfoque de las Teorías Éticas y dentro de la subcategoría de la Teoría Normativa de los Grupos de Interés.

En la figura 2 se muestra el modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC fruto del programa Visual PLS.

El marco teórico desarrollado en los epígrafes anteriores confirma la clasificación propuesta en la conformación de los constructos, de forma que contamos con dos constructos de primer orden: concepto y obstáculos, y dos constructos de segundo orden que son: motivaciones, formada por los constructos “variables de competitividad” (VC), “relación con los *stakeholders*” (RS), “presión de los *stakeholders*” (PS) y “ética-ONG’s”. El segundo constructo de segundo orden es el Nivel de desarrollo de la RSC (NivD), formado por los constructos “responsabilidades económicas” (RE), “responsabilidades legales” (RL), “Responsabilidades éticas” (RET) y “responsabilidades discrecionales o filantrópicas” (RD). Todo ello quedó confirmado a través del correspondiente análisis de unidimensionalidad de las escalas.

Los modelos de segundo orden son aquellos que poseen diferentes dimensiones para poder identificarlos (Law et al., 1998). En las investigaciones desarrolladas en el campo de la Economía de la Empresa y, en general, en las Ciencias Sociales, nos encontramos con constructos con un orden de complejidad superior denominados de segundo orden.

Siguiendo a Law et al. (1998), debemos tener presente que “un constructo es multidimensional cuando se refiere a un conjunto de dimensiones distintas pero relacionadas entre sí, que deben ser tratadas como un único concepto teórico”. Los defensores de los constructos de segundo orden señalan que constituyen una representación holística de una realidad compleja, y su modelización incrementa la varianza explicada del modelo propuesto (Edwards, 2001).

En la tabla 3 se muestran las variables latentes del modelo y los indicadores.

El modelo estructural que vamos a contrastar tiene cuatro constructos o variables latentes y 44 indicadores o variables observables, con relaciones de tipo reflectivo. Siguiendo a Chin (1998) la muestra debe ser diez veces superior al número de sendas (tres en este caso) que llega al constructo endógeno final, por tanto, no hay alteración por restricciones muestrales, ya que el número de observaciones lo cumple. Después de realizar varias reespecificaciones del modelo nos quedamos con 42 observaciones.

Como cualquier metodología basada en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), la utilización de *Partial Least Square* (PLS) precisa de la realización de unos modelos de medida y de un modelo estructural. Los primeros especifican las relaciones entre las variables latentes o constructos y sus correspondientes variables observables, mientras que el segundo evalúa la existencia y magnitud de las relaciones entre las variables latentes o constructos (Barclay et al., 1995).

## Análisis de los Modelos de Medida

A continuación, se analizarán los atributos fiabilidad y validez, en concreto la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, así como la validez convergente y discriminante.

Para realizar este análisis nos fijamos en las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. Siguiendo a Falk y Miller (1992), hemos fijado el nivel de aceptación en cargas superiores o iguales a 0,707. Como puede verse en la siguiente tabla en las escalas empleadas la mayoría de los indicadores presentan cargas muy superiores dicho nivel.

En la tabla 4 se muestran los resultados de la evaluación de los modelos de medida.

Al evaluar la fiabilidad de un constructo el objetivo es comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que lo miden, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas las mismas variables latentes. Nos hemos decantado por la fiabilidad compuesta (pc) por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach, tal y como manifiestan Calvo de Mora y Criado (2005).

Para la interpretación de los valores se sigue el criterio expuesto y defendido por Nunnally (1978), quien sugiere el valor de 0.7 como un nivel de fiabilidad modesto en etapas tempranas de la investigación y de 0.8 en investigación básica.

Como podemos observar en la tabla anterior, todos los constructos tienen una fiabilidad compuesta suficiente, la mayoría de ellos superior a 0.8.

El análisis de la validez convergente se efectúa a través de la varianza extraída media (AVE), porque proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Siguiendo a Fornell y Lacker (1981), es recomendable valores superiores a 0.5, pues así aseguramos que al menos el 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

Como se observa en la tabla anterior todos los constructos cumplen con la condición de tener un AVE superior a 0.5, excepto “Motiv”. No obstante, el valor obtenido de 0.479231 está próximo al nivel de aceptación propuesto.

También se comprobó el cumplimiento de los requisitos correspondientes a la validez discriminante, en concreto que las raíces cuadradas de las AVEs eran superiores a las correlaciones entre los constructos.

## Análisis del Modelo Estructural

En la figura 3 se pueden observar los resultados del modelo estructural. A continuación se van a analizar los coeficientes  $\beta$  o coeficientes path que indican la intensidad de las relaciones establecidas a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes. Se va a determinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas. Para ello la metodología PLS ofrece la posibilidad de emplear técnicas no paramétricas de remuestreo como es el caso del *Bootstrap*, que permite comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

Como muestra la tabla 4, la mayoría de los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), siendo mayores que 0.2, aunque el coeficiente entre los constructos obstáculos y nivel de desarrollo no alcanza dicho nivel está muy próximo al mismo, dicha relación no debe ser eliminada porque perderíamos en representatividad. Y en el modelo de primer orden su T-Student y su coeficiente path no sugirió su eliminación.

Para analizar el poder predictivo del modelo planteado se utiliza el valor de la varianza explicada para las variables latentes dependientes (Chin, 1998; Falk y Miller, 1992; Leal y Roldán, 2001). Siguiendo a Falk y Miller (1992), los valores adecuados de la varianza explicada son aquellos iguales o superiores a 0.1. Valores inferiores a dicho nivel indican un bajo nivel predictivo de la variable latente. En la figura 3 se puede observar que el porcentaje de varianza explicada de las variables latentes (Rsq) es superior a dicho límite.

Por último, siguiendo a Barclay et al. (1995) el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión, de forma que el parámetro  $R^2$  y el nivel de los coeficientes path ( $\beta$ ) son medidas suficientes e indicativas de cómo es el desempeño del modelo, se obtienen en este caso niveles aceptables en ambas, concluyendo, pues, que el modelo tiene capacidad predictiva. Al tratarse de un modelo de segundo orden con constructo de carácter formativo y agregado, el software Visual-pls no permite emplear la técnica no paramétrica de remuestreo o *Bootstrap*, con lo que el sostenimiento de las hipótesis se fundamentará en el nivel que alcanzan los coeficientes de regresión o paths. El contraste de hipótesis del modelo se muestra en la tabla 5.

## Conclusiones

Como resultado de la investigación empírica realizada con la técnica PLS se obtienen como resultados que las hipótesis H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H3 y H4 han sido aceptadas mientras que la H1 ha sido rechazada.

El sector turístico español, y en concreto sus cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen la competitividad del sector. Entre dichas medidas podría estar la de conseguir vincular la marca de España con la sostenibilidad.

A pesar del debate que sigue existiendo sobre el concepto de RSC, parece existir consenso en la consideración del carácter voluntario de la misma, y en que va más allá del cumplimiento de la legalidad. La RSC no es desconocida en las cadenas hoteleras, entendiendo que dicho concepto se asocia no solo con el cumplimiento de la ley sino junto con la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, y también con la creación de valor para los mismos y no sólo con el mencionado cumplimiento de la legislación. Además el entender la RSC como el simple cumplimiento de la ley, es irrelevante en el nivel de desarrollo de la RSC, como se ha mostrado en el desarrollo de la investigación empírica.

El concepto que los directivos tienen de la RSC puede suponer una barrera en el desarrollo de la misma. El concepto de RSC ha sufrido una evolución a lo largo del tiempo unido a los cambios que se han dado en el modelo de empresa.

En consonancia con los resultados de la investigación empírica, se puede afirmar que cuando la organización entiende la RSC de la forma en que se ha planteado, tiene una influencia positiva indirecta en el nivel de desarrollo de la RSC (H3). Este hallazgo resulta novedoso en este específico ámbito de estudio, por cuanto la literatura a nivel general se inclina por una relación directa en lugar de indirecta.

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones hoteleras que quieren adoptar comportamientos responsables, intentando minimizar el impacto de sus actividades en el entorno, mejorando las relaciones con sus *stakeholders*, y mejorando la calidad de vida de sus empleados y de la comunidad local.

En el sector de las cadenas hoteleras se puede afirmar que los factores motivadores en la adopción de prácticas responsables influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC (H2). Así, entre dichos factores motivadores se encuentra el grupo basado en las variables de competitividad, en la presión de los *stakeholders*, en la relación con los *stakeholders*, y un último factor denominado ética-ONG's, al entender una íntima relación entre la cultura ética de la organización y las presiones de las ONG's.

Aunque la influencia de los factores en el nivel de desarrollo de la RSC es bastante similar, destaca sólo un poco más la presión de los *stakeholders*.

Los obstáculos que encuentran las cadenas hoteleras en la adopción e implementación de prácticas responsables influyen negativamente sobre el nivel de desarrollo de la RSC (H4). Los obstáculos falta de información sobre el tema, falta de recursos económicos y humanos, así como la falta de tiempo tienen un peso similar.

El presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra y su composición, así como la posibilidad de introducción de aspectos subjetivos en las respuestas por parte de las personas entrevistadas limita las posibles generalizaciones que se pudieran obtener de las conclusiones.

En definitiva, este trabajo aporta como principal elemento innovador el agrupar las motivaciones que llevan a las empresas a la implementación de prácticas responsables en cuatro grandes tipos, resultando que las motivaciones en su conjunto son las que ejercen mayor influencia sobre el nivel de desarrollo de la RSC.

## Referencias

- Abdullah, Z., & Yuhani, A. A. (2013). Institutionalizing corporate social responsibility: Effects on corporate reputation, culture, and legitimacy in Malaysia, *Social Responsibility Journal*, 9(3), 344-361.
- Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and the economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw- Hill.



- Barclay, D., et al. (1995). The Partial Least Square (PLS). Approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.
- Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005). *Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 147-158.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of capitalism. *Business Ethics*, 1, 37-60.
- Brown, T. (1992). La ética en la empresa. Barcelona: Paidós.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Burton, B. K. & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility. *Business and Society*, 38, 188-205.
- Calvo De Mora, A. & Criado, F. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 41-58.
- Caro, F. J., et al. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa. *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Universidad de la Rioja.
- Carrasco, F., et al. (1997). Contabilidad, información y auditoría medioambiental: La empresa andaluza. *IV workshop en Contabilidad y control de gestión "Memorial Raymond Konopla"*. Cádiz.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizon*, 34, 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466-479.
- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336).
- Crnogaj, K., et al. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, 43(3/4), 377-393.
- Cronin, L. (1990). A strategy for tourism and sustainable developments. *World Leisure and Recreation*, 32(3), 12-18.
- Cummings, L. (1992). Hospitality solid waste minimization: A global frame. *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), 255-267.
- Dam, L. (2006). Corporate social responsibility in a general equilibrium stock market model: solving the financial performance puzzle. CCSO Centre for Economic Research, Groningen: University of Groningen.

- Edwards, J. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrate exploratory study in the Furniture industry. *Decision Sciences*, 25, 669-689.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75-93), Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A primer soft modeling*. Akron: Ohio, University of Akron Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with it unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- García De los Salmones, M. d. M., Herrero, A. & Rodríguez Del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Goklaney, S. (2016), CSR in hospitality industry: A comparative study of various hotels. In L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 69-78), 6.
- Hayek, F. A. (1960). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? In M. Anshen & G. L. Bach (1985), *Management and corporation* (pp. 99-117), Nueva York: McGraw-Hill.
- Huang, C., Yen, S., Liu, C., & Huang, P. (2014). The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 68-84
- Jhamb, R. & Singh, G. (2016). Corporate social responsibility in hotel industry: Issues and challenges. In L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 1-8), 1.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7, 297-317.
- Jiménez, M. A. & Gessa, A. (2010). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Revisión y análisis de la producción científica (2000-2010). *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Córdoba, España.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Law, K., et al. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Leal, A. & Roldán, J. (2001). Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Square). *X International Conference, European Association of Management and Business Economics* (pp. 541-555). Reggio Calabria, Italia.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, September- October, 41-50.

- Lynes, J. K. & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavina Airlines. *Journal of International Management*, 14, 377-390.
- Luu, T. T. (2012). Corporate social responsibility, ethics, and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 547-560.
- Lu, T., Wei, X., & Li, K. (2015). Consumer responses to corporate social responsibility programs. *Nankai Business Review International*, 6(4), 364-380.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Martín, I. (2009). Sustainable development and responsible government: A study on nautical tourism in Andalusia. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, Dicembre, 30, 77-91.
- Martínez-Ferrero, J., Banerjee, S. & García-Sánchez, I. M. (2016). Corporate social responsibility as a strategic shield against costs of earnings management practices. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 305-324.
- Meckling, W. H. & Jensen, M. C. (1983). Reflections on the corporation as a social invention. *Midland Corporate Finance Journal*, 1, 6-15.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Disponible en: <http://www.tourspain.es/> (consultado el 02 Jul 2014).
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). Plan del Turismo Español. Horizonte 2020. Disponible en: <http://www.tourspain.es/> (consultado el 02 Jul 2014).
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Orlitsky, M.; Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Pérez, A., et al. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana de Economía*, (41), 127-147.
- Perrini, F., et al. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65-91.
- Perrow, C. (1997). Organizing for environmental destruction. *Organization and Environment*, 10, 66-72.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77, 121-130.
- Reich, R. B. (1998). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 40(2), 8-17.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: Práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, (65), 12-49.
- Rok, M. & Mulej, M. (2014). CSR-based model for HRM in tourism and hospitality. *Kybernetes*, 43(3/4), 346-362.



- Sacconi, L. (2005). Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa, CRS: verso un modello allargato di corporate governance. In Sacconi, L. (a cura di). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, (pp. 91-136), Roma: Bancaria.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68, 46-55.
- Sethi, S.P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues an evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Singh, J. (2016). Study of relation between CSR and employee engagement in hotel industry. En L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 63-68), 5.
- Steger, U. (2006). Building a business case for corporate sustainability. In S. Schaltegger & M. Wagner (eds.), *Managing the business case for sustainability: The integration of social environmental and economic performance* (pp. 412-443), Greenleaf, Sheffield.
- Strukelj, T. & Suligoj, M. (2014). Holism and social responsibility for tourism Enterprise governance. *Kybernetes*, 43(3/4), 394-412.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: Revisión de la literatura científica. *Intangible Capital*, 14(2), 338-358.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Nueva York: Free Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Tabla 1

*Categorías de la RSC*

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>
<i>Responsabilidad Económica</i>
1. La organización actúa de forma que se maximicen las ganancias por accionista.
2. La organización se compromete a obtener tantos beneficios como sea posible.
3. Es importante mantener una fuerte posición competitiva.
4. Es importante mantener un elevado nivel de eficacia operativa.
5. Es importante que una compañía de éxito sea definida como aquella que es consistente en lo que respecta a los beneficios.
<i>Responsabilidad Legal</i>
1. La dirección de la empresa intenta siempre cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno.
2. Es importante ajustarse a las diferentes regulaciones federales, estatales y locales.
3. Es importante ser un ciudadano corporativo que respete la ley.
4. Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales.
5. Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales mínimos.
<i>Responsabilidad Ética</i>
1. Es importante actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y las normas éticas.
2. Es importante reconocer y respetar las normas éticas o morales nuevas o aquellas que han evolucionado y han sido adoptadas por la sociedad.
3. Es importante evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía.
4. Es importante que el buen ciudadano corporativo sea definido como aquel que hace lo que se considera moral o ético.
5. Es importante reconocer que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del simple cumplimiento de las leyes y las regulaciones.
<i>Responsabilidad Discrecional o Filantrópica</i>
1. Es importante actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad.
2. Es importante ayudar a la cultura y al arte.
3. Es importante que los directivos y los empleados participen en actividades voluntarias y caritativas dentro de su comunidad local.
4. Es importante proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas.
5. Es importante ayudar voluntariamente a aquellos proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad.

Fuente: Carroll (1979, 1991, 1999)

Tabla 2

*Ficha técnica de la composición de la muestra*

Ficha técnica de la composición de la muestra.	
Método de toma de información	Encuesta online vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Likert y de diferencial semántico
Población objeto de estudio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación (117 españolas y 33 extranjeras)
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de la información	Mayo a septiembre de 2011
Muestra obtenida	61 (59 nacionales y 2 extranjeras)
Índice de respuesta	40,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*Variables latentes del modelo e indicadores*

<b>Constructos causa</b>	<b>Indicadores</b>
Concepto	Cumplir la Ley (Cumpley); Sensibilidad a las necesidades del entorno (Sensient); Cuidar por los stakeholders (Cuistak).
Motivaciones	Capacidad atraer nuevos empleados (Capnuemp); Capacidad atraer recursos financieros (Caprefros); Aumentar la cuota de mercado (Acuotm); Incentivos fiscales (Infis); Mejorar la imagen de la organización (Mejima); La cultura ética de la organización (Culetorg); Aumentar la satisfacción de los empleados (Aumsatem); Mejorar las relaciones con la comunidad local (Comloc); Cumplimiento de las obligaciones legales (Cumpleleg); Presión de las autoridades públicas (Presautp); Presión de los accionistas (Presacc); Presión de clientes y proveedores (Prescyp); Presiones de la comunidad local (Prescoml); Presiones de ONG's (Preson); Relaciones con las autoridades públicas (Relautp); Relaciones con los inversores (Relainv); Relaciones con otras empresas (Relaemp); Actuación de la competencia (Actcomp); Aumentar la lealtad y satisfacción de los clientes (Alesatisf)
Obstáculos	Falta de información sobre el tema (Fainf); Falta de recursos económicos y humanos (Farrhh); Falta de tiempo (Falt)
Nivel de Desarrollo de la RSC	<p>Responsabilidad Económica (RE): Maximización de las ganancias por accionistas (Maxgan); Consecución de beneficios (Benef); Importancia de mantener la posición competitiva (Fuposcom); Importancia de mantener elevados niveles de eficacia operativa (Eficop); Consistencia en los beneficios en compañías de éxito (Consbenef).</p> <p>Responsabilidad Legal (RL): Cumplimiento de las leyes y expectativas del Gobierno (Cumplex); Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales (Arefesloc); Importancia del buen ciudadano corporativo (Bcc); Producción o servicios ajustados a requerimientos legales (Ajusreqleg); Importancia producción ajustada requerimientos legales mínimos (Ajusreqmin).</p> <p>Responsabilidad Ética (RET): Actuación acorde a códigos sociales y normas éticas (Acoet); Reconocimiento y respeto a las normas éticas o sociales nuevas (Recresnorm); Respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos (Resetob); Ser buen ciudadano corporativo (Cc); Comportamiento ético más allá del cumplimiento leyes (Ce).</p> <p>Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RD): Actuación en consistencia con expectativas filantrópicas (Acexpfil); Es importante ayudar a la cultura y al arte (Ca); Apoyo a la comunidad local de directivos y empleados (Dyeap); Apoyo a instituciones educativas públicas y privadas (Ainsed); Mejorar la calidad de vida de la comunidad participando en proyectos (Cvcom).</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

*Evaluación de los modelos de medida*

Constructo	Carga ítems	Fiabilidad compuesta	AVE
Concep	Sensient (0.945400); Cuistak (0.963300)	0.953317	0.910806
Motiv (2º orden)	<p>VC: Capnuemp (0.945400); Caprecfros(0.972900); Acuotm(0.972900); Infis (0.879500); Mejima (0.793000); Aumsatem (0.925200); Comloc (0.891100).</p> <p>PS: Presautp (0.921600); Presacc (0.988300); Prescyp (0.988000); Prescoml (0.987700).</p> <p>RS: Relautp (0.975000); Relainv (0.983800); Relaemp (0.983800); Actcomp (0.748000).</p> <p>ET-ONG's: Culetorg (0.935400); Preson (0.935400)</p>	<p>Motiv (0.771080): VC (0.972563); PS (0.985490); RS (0.960609); ET-ONG's (0.933282)</p>	<p>Motiv (0.479231): VC (0.972563); PS (0.985490); RS (0.960609); ET-ONG's (0.933282)</p>
Obst	Fainf (0.946800); Farrhh (0.947500); Falt (0.931500)	0.959872	0.888566
NivD (2º orden)	<p>RE: Maxgan (0.983300); Benef (0.983300); Fuposcom (0.983300); Eficop (0.983300); Consbenef (0.9833).</p> <p>RL: Cumplex (0.999500); Arefesloc (0.999500); Bcc (0.999500); Ajusreqleg (0.999500); Ajusreqmin (0.999500).</p> <p>RET: Acoet (0.999300); Recresnorm (0.999300); Resetob (0.999300); Cc (0.999300); Ce (0.999300).</p> <p>RD: Acexpfil (0.999400); Ca (0.999400); Dyeap (0.999400); Ainsed (0.999400); Cvcom (0.999400)</p>	<p>NIVD (0.928735): RE (0.999500); RL (0.999800); RET (0.999871); RD (0.999072)</p>	<p>NIVD (0.765300): RE (0.998000); RL (0.999000); RET (0.994380); RD (0.995380)</p>

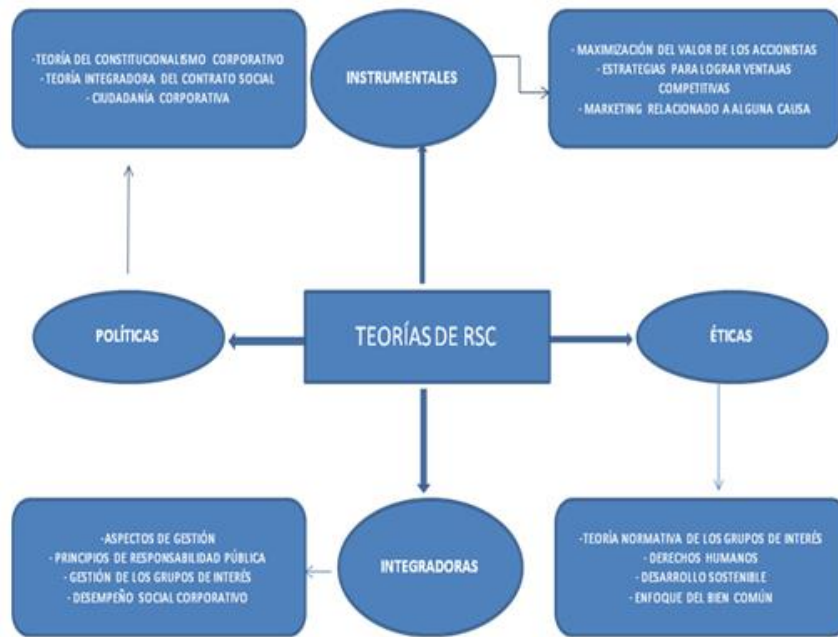
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

*Contraste de hipótesis del modelo*

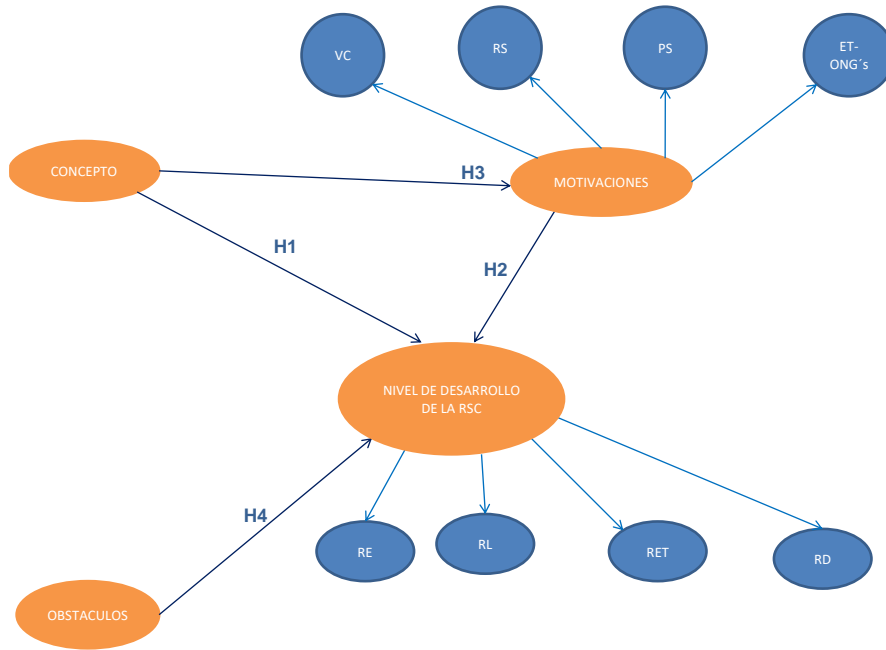
Hipótesis	Relaciones del modelo interno	Coefficientes path $\beta$	Nivel de significación y contraste
H1	Concep→NivD	0.184	Rechazada (relación eliminada en modelo de segundo orden)
H2	Motiv→NivD	0.211	Aceptada
H2a	VC→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2b	RS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2c	PS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2d	ET-ONG's→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H3	Concep→Motiv	0.459	Aceptada
H4	Obst→NivD	-0.199	Aceptada

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

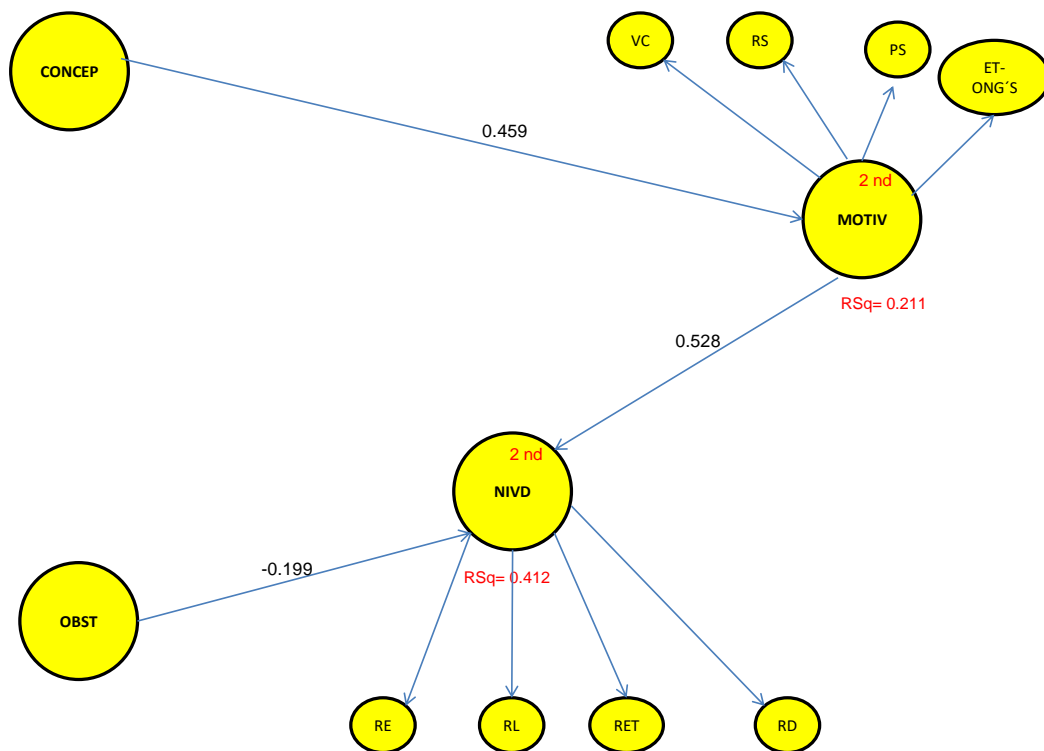
Figura 1. Teorías RSC



Fuente: Elaboración propia. Modelo de segundo orden.

Figura 2. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC





Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Resultados del modelo estructural de segundo orden