

## MOTIVACIONES QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS RESPONSABLES EN LAS CADENAS HOTELERAS

Rosa María Vaca Acosta

Universidad de Huelva/GEIDETUR, [rosa.maria@dem.uhu.es](mailto:rosa.maria@dem.uhu.es)

María Dolores Sánchez-Fernández

Universidade da Coruña/GREFIN, [msanchezf@udc.es](mailto:msanchezf@udc.es)

Alfonso Vargas Sánchez

Universidad de Huelva/GEIDETUR, [vargas@uhu.es](mailto:vargas@uhu.es)

### RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar las razones y motivaciones que influyen en el nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las cadenas hoteleras españolas. El modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha sido utilizado en la literatura científica en numerosas investigaciones (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Burton y Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones, 2005; Pérez, 2008) y dentro del grupo de teorías éticas lo validaremos empíricamente.

Para lograr los objetivos mencionados llevamos a cabo un estudio cuantitativo en el que aplicamos al modelo de investigación propuesto la técnica *Partial Least Square* (PLS), metodología basada en Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM).

**Palabras clave:** Turismo, Cadena Hotelera, Teorías Éticas, Responsabilidad Social Corporativa.

### ABSTRACT:

The aim of this study is to analyze the reasons and motivations that influence the level of development of Corporate Social Responsibility (CSR) in Spanish hotel chains. Carroll's model (1979, 1991, 1999) has been used in the literature in numerous occasions (Wartick and Cochran, 1985, Wood, 1991, Swanson,

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

1995, Burton and Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan and Ferrell, 2003; Garcia Salmon, 2005; Pérez, 2008) and, within the group of ethical theories, this paper is intended to empirically validate it.

To achieve these objectives we have conducted a quantitative study in which we apply the our proposed research model the Partial Least Square (PLS) technique, based on the Structural Equation Models (SEM) methodology.

**Key words:** Tourism, Hotel Chain, Ethical Theories, Corporate Social Responsibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los retos éticos a los que se enfrentan las empresas hoy día son muestra de la necesidad que tienen las organizaciones y la sociedad de que los directivos lleven a cabo una gestión ética y de la asunción de responsabilidades por parte de las mismas. A consecuencia de la internacionalización de las empresas se producen cambios no sólo en el ámbito externo de las mismas sino también en el interno. Así, cuentan con una gran diversidad de profesionales, lo que puede dar lugar a la generación de conflictos que requieren de unos valores adecuados para su resolución, las personas tienen que ser más universales, los contagios morales son más rápidos, la competitividad es creciente, etc. Las empresas, ante las circunstancias descritas, suelen poner más énfasis en los procedimientos que en los empleados y buscan principios y códigos éticos menos numerosos y más firmes. Unido a los problemas que se les plantean a las empresas a consecuencia de la internacionalización, no podemos olvidar la situación de los países emergentes, que puede dar lugar en las empresas a síntomas de deterioro moral, como son: el abuso de poder, los bajos salarios, las formas de vida indignas para los empleados y exceso de control, entre otros. Las empresas tienen que afrontar situaciones como el reclamo de los empleados de respeto a su privacidad, mientras que los directivos demandan un mayor control sobre los trabajadores por su falta de lealtad hacia las empresas. En definitiva, podemos decir que en este contexto las organizaciones se preocupan por crear valor, atraer y retener personas valiosas y ofrecer un ambiente transparente a nivel interno y externo (Conferencia Anual de Ética, 2000).

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

No existe consenso sobre el término que debe aunar las responsabilidades a las que debe hacer frente la organización en el desarrollo en sus actividades. Así, la Responsabilidad Social (RS) es también conocida como Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según Fernández (2009), la distinción entre los términos anteriores radica fundamentalmente en el agente que ha de ser responsable, pues en el caso de la RS la responsabilidad es de todos (de los ciudadanos, las instituciones y las organizaciones sociales), y en el caso de la RSE la responsabilidad es de la empresa hacia los negocios (se trata de un comportamiento responsable hacia todos los grupos de interés que pueden ser afectados en el desarrollo de la actividad de la organización), de forma que ésta persigue el equilibrio entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la sociedad global y la comunidad local y respeto al medio ambiente. Por último, en la RSC se incluyen a agencias gubernamentales y otras organizaciones, entendida, pues, como una ampliación de la RSE.

Autores como Jenkins (2004) o Habisch y Wegner (2005) han puesto de manifiesto la dificultad de las PYMEs para asumir sus responsabilidades sociales debido al factor tamaño, motivo por el cual la

connotación de “corporativo” parece hacer referencia a las diferencias culturales que existen entre las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, por lo que suele preferirse el término RSE al de RSC, aunque en la literatura científica se utilizan indistintamente los términos referidos anteriormente (Rodríguez-Piñero, 2005; Bigné et al. 2005; Lizcano y Nieto, 2006).

Son numerosas las interpretaciones de la RSC, existen muchos sinónimos y conceptos similares como sostenibilidad corporativa, negocios en sociedad, ciudadanía corporativa (Fernández, 2009). A continuación vamos a presentar la matriz diferencial entre RSC y otras situaciones empresariales:

**Tabla 1. Matriz diferencial entre RSC y otras situaciones empresariales**

		Interés propio “ilustrado”		
		Muy bajo		Alto
Compromiso Social	Alto	Filantropía	Economía social convencional	RSC
		Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
	Bajo	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio especulativo

Fuente: Fernández (2009), p. 20.

Como hemos visto, para hablar de RSC o RSE la organización debe buscar el equilibrio entre los intereses de la misma y la de sus grupos de interés. Siguiendo a Navarro (2008), el interés propio no es egoísmo sino la necesidad de la organización de obtener beneficios. La RSC se confunde con la filantropía e incluso con el marketing con causa, siendo que estos últimos términos persiguen la consecución de beneficios a través de la mejora de la imagen o la reputación corporativa.

La razón principal en una organización para adoptar un comportamiento responsable puede ser que sea comercialmente ventajoso, o bien una buena estrategia, que sea rentable o lo que se debe hacer (Perrini, et al., 2006). Siguiendo a Rodríguez (2007), las organizaciones asumen la RSC por razones que suele ser confusas, es decir, es una mezcla de buenos sentimientos unido a un intento de mejorar la reputación y la imagen de la misma, evitando el deterioro de los beneficios y para reducir la amenaza de una mayor intervención del Estado.

La RSC puede ser considerada como inversión estratégica en las organizaciones. Así la entienden autores como Mc Williams y Siegel (2001), Husted y Allen (2000), Burke y Longsdon (1996). No obstante, las razones morales para desarrollar un comportamiento responsable como pueden ser la búsqueda del bien común o el altruismo, se unen a las razones económicas, ya que las organizaciones podrían desarrollar capacidades únicas y conseguir ventajas competitivas (Toro, 2006).

Windsor (2006) pone de manifiesto que, desde la perspectiva ética, la RSC es deseable y moralmente recomendable. No obstante, autores como Margolis y Walsh (2003), Wernerfelt (1984) y Barney (1986,

1991), a partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades, manifiestan la posibilidad de obtener beneficios haciendo el bien, considerando las prácticas de RSC en las empresas fuente de ventajas competitivas, y referentes del rendimiento financiero en las organizaciones. Meyer y Rowan (1977) consideran que la RSC puede ser una estrategia racional imprescindible, ya que contribuye a la creación de valor para los accionistas, porque la percepción de un buen comportamiento social puede generar un aumento del valor económico. La reputación es un activo intangible valioso en las organizaciones y actualmente la pérdida de reputación supone costes elevados a aquéllas (Rodríguez, 2007).

Sin embargo, autores como Maignan y Ferrell (2004) consideran que las políticas de RSC no serán auténticas si proporcionan beneficios a las organizaciones porque pasarían a ser fórmulas de marketing. Davis (1960) considera que las razones para adoptar comportamientos responsables van más allá del interés económico directo de la organización, ya que son obligaciones socio-económicas y humanitarias respecto a otros. Mears y Smith (1977) consideran que la razón para adoptarlas es proteger y mejorar a la sociedad en su conjunto. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, De George (2006), Hurst (2004), Robin y Reidenbach (1987), y Epstein (1987) comparten la idea que las organizaciones tienen un compromiso moral con la sociedad.

Abrams (1951) apuntó la necesidad de la RSC en el ámbito de los negocios, encontrando motivaciones para su desarrollo en la creación de instituciones para que hubiese nuevas formas de cooperación entre los *stakeholders*, la necesidad de una mayor presión de éstos, y del avance en el conocimiento de la RSC en el área de la economía y el *management*. En definitiva, la necesidad de que en la organización se desarrolle la RSC dependerá, entre otros, de los siguientes motivos o factores: de la existencia de una cultura ética en la misma, así como de la presión y las relaciones que se establezcan con los grupos de interés.

La difusión de la RSC es una forma de intentar influir en la percepción de los *stakeholders*, ya que son señales percibidas positivamente en el exterior de la organización, que contribuyen a la mejora de la imagen de la misma es través de la comunicación (Rodríguez, 2007). Vogel (2006) puso de manifiesto la expresión “empresa con alma”, caracterizadas por buscar la confianza y credibilidad en las organizaciones mediante instrumentos como los códigos éticos y de conducta, las memorias de sostenibilidad o la presentación de la triple cuenta de resultados.

Aunque como hemos puesto de manifiesto las motivaciones que llevan a las organizaciones a la asunción de la RSC pueden ser diversas, la mejora de las relaciones con los grupos de interés, la cultura organizacional, la actuación de la competencia, o la propia presión de los *stakeholders*, la búsqueda de aumento de la cuota de mercado (Sethi, 1979; Perrow, 1997; Turban y Greening, 1997; Orlitzky, et al. 2003; Bertelsmann 2005; Steger, 2006; Dam, 2006, Rodríguez, 2007) son importantes en la organización, ya que el desarrollo de la RSC tiene consecuencias en la misma.

Siguiendo a Rodríguez (2007), las organizaciones en las que la RSC es considerada desde el punto de vista estratégico instrumental, entre las motivaciones que dan lugar a que las organizaciones actúen de forma responsable, se consideran: la atracción y la mayor permanencia en la organizaciones de empleados valiosos y también de proveedores.

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-ONG's.

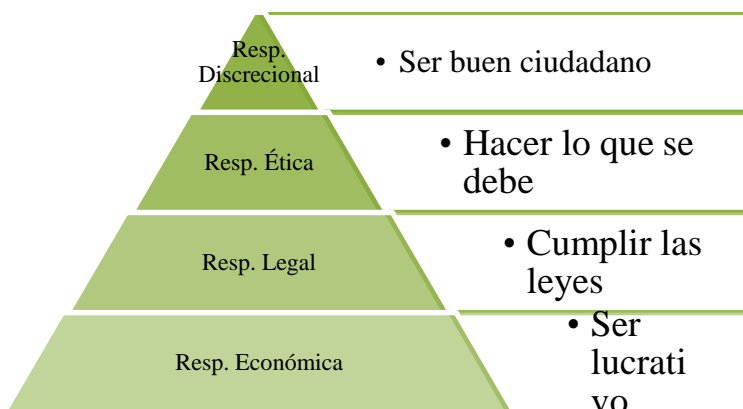
### 3. MODELO DE CARROLL

En el ámbito de la RSC, el conocido como modelo de Carroll ha sido utilizado por numerosos investigadores y cuenta con la aceptación de la comunidad científica en dicho campo de estudio. Los investigadores lo han utilizado para conocer el nivel de desarrollo de la RSC (Lantos, 2001; Maignan y Ferrell, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones, 2005; Currás, 2007).

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 sitúan las responsabilidades económicas, seguidas de las responsabilidades legales y éticas y en lo más alto las responsabilidades filantrópicas o discrecionales, que son las más deseadas y valoradas por la sociedad. La siguiente figura (1) muestra la pirámide de la RSC.

**Figura 1: La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa**



Fuente: Carroll (1991).

Este es el modelo utilizado en nuestra investigación para analizar el nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras nacionales e internacionales.

Entre los resultados del estudio que llevaron a cabo Jiménez y Gessa (2010) sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera, destacaron la necesidad de estudiar la RSC en dicho subsector, así como el retraso del mismo en dicho ámbito de estudio. Es más, los estudios sobre RSC en el sector turístico, concretamente en el subsector hotelero, han sido publicados mayoritariamente en publicaciones internacionales especializadas en Turismo y Hotelería, pero no en revistas especializadas en RSC. Entre los autores especializados en la investigación sobre RSC, el primero que destaca por número de artículos es, precisamente, Carroll.

### 4. LA RSC EN EL SECTOR TURÍSTICO

En el sector turístico la RSC está recibiendo un fuerte impulso desde el Gobierno. Así lo demuestra el desarrollo del Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015) (MINETUR, 2012) y anteriormente el

Plan Nacional de Turismo Español 2020 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2007), que establecía entre los retos que debe afrontar el sistema turístico español con el objetivo de fortalecer su competitividad: establecer una estrategia de retención y fidelización de la demanda actual, especialmente de los españoles, así como la necesidad de adecuar el modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la capacidad de atraer y retener el talento.

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

Siguiendo a Coccossis (1996), el turismo sostenible se desarrolla en cuatro áreas, la primera de las cuales hace referencia a la sostenibilidad económica del turismo. Bajo esta interpretación el objetivo fundamental es la viabilidad económica de la actividad turística, a través de estrategias de modernización y diferenciación basadas en procesos innovadores a nivel organizativo y tecnológico. La segunda se centra en el cuidado del impacto de la actividad turística sobre el medio ambiente. En la tercera se pone de manifiesto la necesidad del desarrollo turístico sostenible, siendo una visión del turismo que integra las áreas anteriores y persigue el desarrollo de un producto turístico viable para preservar el medio ambiente. Y en la cuarta el turismo debe entenderse como parte de una estrategia de desarrollo sostenible, poniendo de manifiesto la necesidad de buscar el equilibrio entre la eficiencia económica, la conservación ambiental y la equidad social.

La RSC es necesaria en el sector turístico por su importante contribución al turismo sostenible, como así lo demuestran recientes investigaciones realizadas en dicho sector (Crnogaj, et al. 2014; Strukelj, 2014, Rok & Mulej, 2014).

## **5. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y MUESTRA**

El universo poblacional objeto de estudio está formado por los responsables del área de RSC de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación (de esas 150, 117 son españolas y 33 cadenas extranjeras implantadas en España).

El cuestionario fue cumplimentado por 61 directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 40,6%.

Realizamos una prueba piloto del cuestionario, para la cual contamos con la colaboración de varios compañeros del grupo de investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística (GEIDETUR), los cuales aportaron numerosas sugerencias sobre la estructura y redacción del mismo; fruto de ellas se mejoró su comprensión, que concluyó con un primer cuestionario y la valoración por parte de un investigador externo a la Universidad de Huelva. Una vez obtenido este primer cuestionario, el paso siguiente consistió en la realización de un pretest. El objetivo era determinar, previamente a la remisión definitiva del formulario, algunos aspectos relacionados con el grado de dificultad en su respuesta, la utilización de un lenguaje adecuado, el nivel de conocimientos de los encuestados según la pirámide de dirección, lo cual podría ser un indicativo de la motivación potencial de respuesta (Camisión,

1999) antes de empezar el trabajo de campo. Una vez finalizado el pretest dimos forma definitiva al cuestionario.

La información recogida en el cuestionario fue tratada con los programas SPSS 15.0, Visual PLS 1.04 y SAS.

Las principales características de la muestra son las siguientes:

**Tabla 2. 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.

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 la razón principal y las motivaciones 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 razón principal y motivaciones en la adopción de prácticas responsables en el nivel de desarrollo de la RSC, fueron formuladas una serie de hipótesis con base en la revisión de la literatura científica expuesta anteriormente, 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.

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

*H1: Las razones de tipo moral unidas a las razones de tipo económico influyen de manera positiva en el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H1a: Las razones de tipo moral influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H1b: Las razones de tipo económico influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H2: Cuanto más fuertes son las razones para asumir prácticas responsables, mayores motivaciones encuentran para llevar a cabo prácticas responsables.*

*H3: 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.*

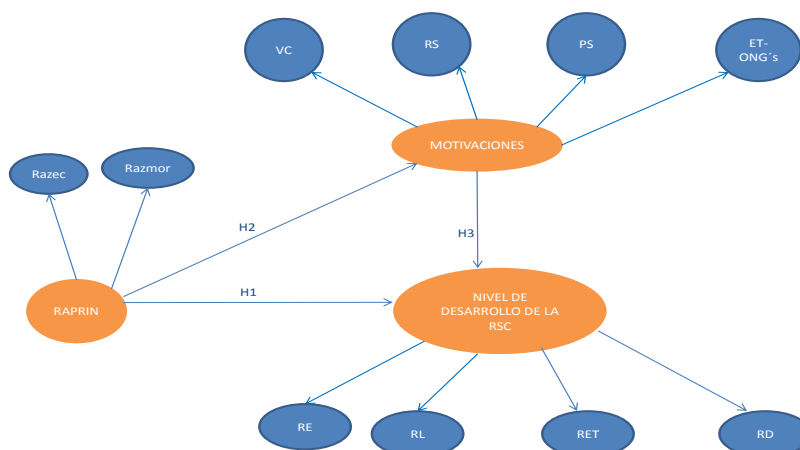
*H3a: Cuanto más fuertes sean las motivaciones orientadas a la competitividad mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H3b: Cuanto más fuertes sean las relaciones con los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H3c: Cuanto mayores sean las presiones de los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.*

*H3d: La cultura ética de la organización unida a las presiones de las ONG's influyen de manera positiva sobre el desarrollo de la RSC.*

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



Fuente: Elaboración propia. Modelo de segundo orden.



La conformación de los constructos se ha realizado siguiendo el marco teórico desarrollado en los epígrafes anteriores, de forma que contamos con tres constructos de segundo orden: razón principal, motivaciones y nivel de desarrollo de la RSC. El constructo “razón principal” (Razprin) está formado por los constructos “razones económicas” (Razec) y “razones morales” (Razmor); el constructo “motivaciones” está formada por los constructos “variables de competitividad” (VC), “relación con los *stakeholders*” (RS), “presión de los *stakeholders*” (PS) y “ética-ONG’s”. El tercer 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).

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, es frecuente encontrar 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).

**Tabla 3: Variables latentes del modelo e indicadores**

Constructos causa	Indicadores
Razón principal	Es lo que se debe hacer (Edehac), Es comercialmente ventajoso (Ecomvent), Es una buena estrategia (Ebest), Es rentable (Erent)
Motivaciones	Capacidad atraer nuevos empleados (Capnuemp); Capacidad atraer recursos financieros (Caprecfros); Aumentar la cuota de mercado (Acuotm); Incentivos fiscales (Infis); Mejorar la imagen de la organización (Mejima); La cultura ética de la organización (Culeto); 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)

Nivel de  
Desarrollo de  
la RSC

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). 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). 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). 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).

Fuente: Elaboración propia.

El modelo estructural que vamos a contrastar tiene tres constructos o variables latentes y 45 indicadores o variables observables, con relaciones de tipo reflectivo. Siguiendo a Chin (1998), la muestra debe ser 10 veces superior al número de sendas que llegan al constructo endógeno final, por tanto, no hay alteración por restricciones muestrales, ya que se cumple con creces el número de observaciones mínimo. Después de realizar varias reespecificaciones del modelo nos quedamos con 43 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).

## 6. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

A continuación, vamos a analizar 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 0,505. Como puede verse en la siguiente tabla (4) en las escalas empleadas la mayoría de los indicadores presentan cargas muy superiores a dicho nivel.

**Tabla 4. Evaluación de los modelos de medida**

Constructo	Carga ítems	Fiabilidad compuesta	AVE
Razprin	Edehac (0.891900); Econvert (0.829100), Ebest (0.891900), Erent (0.829100)	Razprin (0.672700). Razec (0.6514), Razmor (0.7861)	Razprin (0.546800) Rezec (0.687400) Razmor (0.795400)
Motiv	VC: Capnuemp (0.948400); Caprefros(0.990800); Acuotm(0.972900); Infis (0.990800); Mejima (0.907000); Aumsatem (0.797800). PS: Presautp (0.921600); Presacc (0.988000); Prescyp (0.97500); Prescoml (0.987700). RS: Relautp (0.975000); Relainv (0.983600); Relaemp (0.983600); Actcomp (0.746000). ET-ONG's: Culetorg (0.935400); Preson (0.935400)	Motiv (0.754745): VC (0.969408); PS (0.985490); RS (0.960609); ET-ONG's (0.933282)	Motiv (0.479200): VC (0.864416); PS (0.944426); RS (0.860546); ET-ONG's (0.874909)
NivD	RE: Maxgan (0.999800); Benef (0.999800); Fuposcom (0.999800); Eficop (0.999800); Consbenef (0.999800). RL: Cumplex (0.999500); Arefesloc (0.999500); Bcc (0.999500); Ajusreqleg (0.999500); Ajusreqmin (0.999500). RET: Acoet (0.999300); Recresnorm (0.999300); Resetob (0.999300); Cc (0.999300); Ce (0.999300). RD: Acexpfil (0.999300); Ca (0.999300); Dyeap (0.999300); Ainsed (0.999300); Cvcom (0.999300)	NIVD (0.928761): RE (0.999800); RL (0.999800); RET (0.999871); RD (0.999072)	NIVD (0.765346): RE (0.998000); RL (0.999000); RET (0.994380); RD (0.995380)

Fuente: Elaboración propia.

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 las variables manifiestas están midiendo 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 seguimos 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, excepto el constructo “razón principal” cuya  $pc$  toma el valor de 0.6727, si bien muy cercana al límite señalado.

El análisis de la validez convergente lo efectuamos a través de la varianza extraída media (AVE), pues 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.

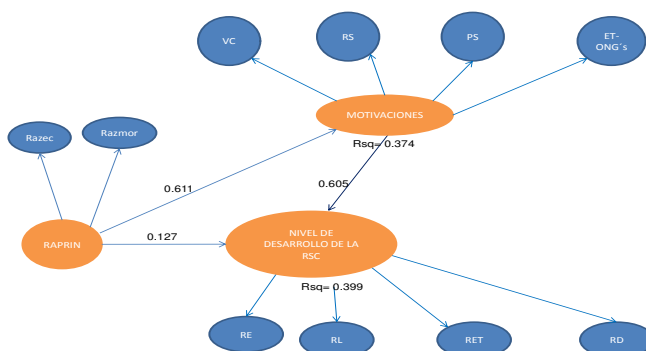
Como también observamos en la tabla anterior, todos los constructos cumplen con la condición de tener un AVE superior a 0.5, excepto “Motiv”. No obstante, el valor obtenido de 0.479200 está próximo al nivel de aceptación propuesto.

El valor de las AVEs también nos permitió verificar el cumplimiento de la condición de validez discriminante.

## 7. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

En la figura 3 se pueden observar los resultados del modelo estructural. A continuación vamos a analizar los coeficientes  $\beta$  o coeficientes *path*, que nos indican la intensidad de las relaciones establecidas a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes. Asimismo, determinaremos 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*, permitiéndonos comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

**Figura 3. Resultados del modelo estructural de segundo orden**



Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla siguiente (5), la mayoría de los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), siendo mayores que 0.2, salvo el correspondiente a la relación entre los constructos razón principal y nivel de desarrollo, que no alcanza dicho nivel y, por tanto, debe ser eliminada.

Para analizar el poder predictivo del modelo planteado vamos a utilizar 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 anterior podemos observar que el porcentaje de varianza explicada de las variables latentes ( $R^2$ ) 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, obteniéndose en nuestro 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 fundamenta en el nivel que alcanzan los coeficientes de regresión o *paths*.

**Tabla 5. Contraste de hipótesis del modelo**

Hipótesis	Relaciones del modelo interno	Coefficientes path $\beta$	Nivel de significación y contraste
H1	Razprin→NivD	0.126	Rechazada (Relación eliminada en modelo de segundo orden)
H2	Razprin→Motiv	0.611	Aceptada
H3	Motiv→NivD	0.605	Aceptada
H3a	VC→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H3b	RS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales

H3c	PS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H3d	ET-ONG's→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales

Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación empírica realizada con la técnica PLS obtenemos como resultados que las hipótesis H2, H3a, H3b, H3c, H3d, han sido aceptadas, mientras que la H1 ha sido rechazada.

A través de la implementación de la RSC se pretende avanzar hacia un nuevo modelo de empresa en el que la rentabilidad sea compatible con las buenas prácticas económicas, sociales y medioambientales. La interrelación con el entorno es condición indispensable para la supervivencia de la organización.

Las organizaciones turísticas, y en concreto las cadenas hoteleras, están viendo en la RSC un aliado para incrementar la confianza de la sociedad, mejorar las relaciones con los grupos de interés, mejorar la competitividad; es por ello que colaboran en programas sociales, realizan memorias de sostenibilidad, etc.

La razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables (H1), ya sea de tipo económico o de tipo moral, no influye directamente en el nivel de desarrollo de la RSC, sino indirectamente vía motivaciones (H2).

Ha resultado un mayor peso de las razones morales sobre las económicas, idea compartida por Maignan y Ferrell (2004). No obstante, ambos factores influyen en el nivel de desarrollo de la RSC, por lo que compartimos la idea expuesta por dichos autores en el sentido de que las razones morales para desarrollar un comportamiento responsable se unen a las razones económicas para desarrollar capacidades únicas y conseguir ventajas competitivas (Margolis y Walsh (2003), Wernerfelt (1984) y Barney (1986, 1991), Toro, (2006)).

El modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha sido utilizado en la literatura científica en numerosas investigaciones (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Burton y Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones et al., 2005; Pérez et al., 2008). Precisamente, en la revisión y análisis de la producción científica sobre la RSC en el subsector hotelero realizada por Jiménez y Gessa (2010), destaca entre sus resultados el reconocimiento que la literatura científica especializada hace a Carroll.

En el sector de las cadenas hoteleras podemos afirmar que los factores motivadores en la adopción de prácticas responsables influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC (H3). Así, entre dichos factores motivadores hemos encontrado el grupo basado en las variables de competitividad,

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

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*, en consonancia con los trabajos de autores donde se pone de manifiesto la importancia de este factor (Sethi, 1979; Perrow, 1997; , Turban y Greening, 1997; Orlitzky, et al. 2003; Bertelsmannn 2005; Steger, 2006; Dam, 2006, Rodríguez, 2007).

El presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra, 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.

## BIBLIOGRAFÍA

Abrams, F. (1951). Management Resonsibilities in a Complex World. *Harvard Deusto Business Review*, 29, pp. 29-34.

Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and the economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.

Andrews, K.R. (1971): "The concept of corporate strategy", *Homewood (IL)*, Irwin.

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.

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture; Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, (11), 656-665.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-121.

Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005). *Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, (5), 14-27.

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 147-158.

Burton, B.K. y Hegarty, W.H. (1999). Some determinants of student corporate social Responsibility. *Business and Society*, 38, 188-205.

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. y Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.

Calvo De Mora, A. y 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. (1978). Setting operational goals for corporate social responsibility. *Long Range Planning*, 11 (2), 35-38.

Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*", 4 (4), 497-505.

Carroll, A.B. (1983). Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.

Carroll, A.B. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April, 7-15.

Carroll, A.B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati South-Western Publishing.

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**



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. (1998). Social Responsibility. En: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Werhane and Freeman, 593-595. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Carroll, A.B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review*, (100/101), 1-7.

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.

Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 33-42.

Chin, W. (1998). The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling. En Marcoulides, G.A. (ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336.

Coccosis, H. (1996). *Tourism and sustainability: Perspectives and implications in sustainable tourism*. En Priestley, G.; Edwards, A.; Coccosis, H. (eds), "CAB international", 1-21.

Cronin, L. (1990). A strategy for tourism and sustainable developments. *World Leisure and Recreation*, 32 (3), 12-18.

Crnogaj, K., et al. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, 43, (3/4), 377-393.

Cummings, L. (1992). Hospitality solid waste minimization: A global frame. *International Journal of Hospitality Management*. 11(3), 255-267.

Currás, R. (2007). *Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor*. Tesis Doctoral, Universitat de València, Valencia.

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.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Its Social Responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76.

De George, R.T. (2006). *Business Ethics*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Edwards, J. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrate exploratory study in the Furniture industry. *Decision Sciences*, 25, 669-689.

Epstein, E.M. (1987). The corporate social-policy process - beyond business ethics, corporate social-responsibility, and corporate social responsiveness”, *California Management Review*, 29 (3), 99.

Evan, W.M. y Freeman, R.E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. En Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E. (eds.), *Ethical theory and business*, 75-93, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer soft modeling*. Akron: Ohio, University of Akron Press.

Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una Nueva Cultura Empresarial*. Alicante, Editorial Club Universitario.

Fornell, C. y 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. y Rodríguez Del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61 (4), 369-385.

Goodall, B. (1994). Environmental auditing: Current best practice. En Seaton, A.V.; Jenkins, C.L.; Wood, R.C.; Pieke, P.U.C.; Bennet, M.M.; McLellan, L.R.; Smith, R. (eds.). *Tourism: The state of the Art*, (pp. 655-654), Chichester: John Willey and Sons.

Habisch, A. y Wegner, M. (2005). *Overcoming the heritage of corporatism*. En Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. y Schmidpeter, R. (eds.), “Corporate social responsibility across Europe”, New York: Springer.

Hayek, F.A. (1960). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? En Anshen, M. y Bach, G.L. *Management and corporation* (1985), (99-117). Nueva York : McGraw-Hill.

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

Hurst, N. E. (2004). Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States. *Study of the Makkula Center for Applied Ethics*, Santa Clara University.

Husted, B.W. y Allen, D.B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 21-31.

Jensen, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7, 297-317.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), 37.

Jiménez, M.A. y 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.

Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-632.

Law, K., et al. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.

Leal, A. y 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*, 541-555. Reggio Calabria, Italia.

Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, September- October, 41-50.

Lizcaino, J.L. y Nieto, P. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.

Lynes, J.K. y Andrachuk, M. (2008). Motivations for Corporate Social and Environmental Responsibility: A Case Study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14, 377-390.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57-72.

Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 457-484.

Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2003). Nature of corporate *responsibilities*: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56 (1), 55-67.

Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.

Margolis, J.D. y Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 268-305.

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.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.

Mears, P. y Smith, J. (1977). The Ethics of Social Responsibility: A discriminant Analysis. *Journal of Management*, 3 (2), 1-5.

Meckling, W.H. y Jensen, M.C. (1983). Reflections on the corporation as a social invention. *Midland Corporate Finance Journal*, 1, 6-15.

Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). Plan del Turismo Español. Horizonte 2020.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015.

Navarro García, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Madrid: Esic.

Numally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Orlitsky, M.; Schmidt, F.L. y 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.

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

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. y 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.

Robin, D.P. y Reidenbach, R. E. (1987). Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gaps Between Concept and Applications. *Journal of Marketing*, January, 51, 44-58.

Rodríguez Fernández, J.M. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Madrid: Akal.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007). Responsabilidad Social Corporativa y Análisis Económico: Práctica frente a Teoría. *Ekonomiaz*, (65), 12-49.

Rodríguez-Piñero Royo, M.C. (2005). La responsabilidad social de la corporativa: una oportunidad para todos. *Boletín Informativo del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales*, 1.

Rok, M. y 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 teoría economica dell'impresa, CRS: verso un modello allargato di corporate governance. En SACCONI, L. (a cura di). Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, (pp. 91-136), Roma: Bancaria.

Scholten, 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.

Steger, U. (2006). Building a business case for corporate sustainability", en Schaltegger, S. y Wagner, M. (eds.). In *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social Environmental and Economic Performance*, (412-443), Greenleaf, Sheffield.

**DIECISÉIS AÑOS DE COOPERACIÓN ACADÉMICO-EMPRESARIAL EN LA RAIA. CAMINANDO HACIA UNA ECONOMÍA MÁS EMPRENDEDORA Y PRÓSPERA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, Y LAS SINERGIAS UNIVERSIDAD-EMPRESA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.**

Strukelj, T. y 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. y 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. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Nueva York: Free Press.

Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 93-114.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.