

Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing



Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas : factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias

Memoria para optar al grado de doctora
presentada por:

Rosa María Vaca Acosta

Fecha de lectura: 22 de marzo de 2012

Bajo la dirección del doctor:

Alfonso Vargas Sánchez

Huelva, 2013





Universidad de Huelva

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS
CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS. FACTORES
DETERMINANTES DE SU NIVEL DE DESARROLLO
Y CONSECUENCIAS**

Tesis Doctoral presentada por:

Rosa María Vaca Acosta (Universidad de Huelva)

Dirigida por el profesor:

Dr. Alfonso Vargas Sánchez (Universidad de Huelva)



*Grupo de Investigación en Estrategias de
Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística*

Huelva, 2012

AGRADECIMIENTOS

En la realización de esta tesis doctoral debo agradecer muy sinceramente, en primer lugar, a mi director de tesis, el profesor Alfonso Vargas Sánchez, la enorme dedicación, ayuda, transmisión de conocimientos, paciencia y confianza que me ha prestado en la realización de este trabajo, sin su ayuda no hubiese visto la luz.

Quiero dar las gracias a mis compañeros del grupo de investigación GEIDETUR, especialmente a María Jesús Moreno Domínguez por el apoyo y ánimo que me ha dado durante este período de investigación.

A mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing, especialmente a Juan Manuel Cepeda, Enrique Ferradás y Juan José Albendín.

Al profesor Jean Pierre Lévy Mangin, de la Universidad de Québec de Canadá, por su ayuda en el tratamiento estadístico.

A mis padres Manolo y Gregoria, mis hermanas Encarni y Diana, que siempre me ayudaron y animaron en la terminación de esta tesis doctoral. No puedo dejar de mencionar a Juan José y Juan Manuel: ellos son el faro que orientan mi vida personal y profesional.

Y por último, agradecer a la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía la ayuda económica concedida para la realización de esta tesis doctoral a través de la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	17
1. Interés de la investigación	17
2. Justificación de la investigación	20
3. Objetivos y metodología.....	22
4. Estructura del trabajo.....	23
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO DE LA RSC	
CAPÍTULO I	
1. El estudio de la RSC: Revisión.	29
1.1. Ética y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	29
1.2. La RSC: definición.	31
1.3. Modelo de empresa	44
1.4. Criterios y principios de las empresas socialmente responsables.	49
1.5. Impulsores de la RSC.	55
1.6. Razones, motivaciones y obstáculos de la RSC.	77
1.7. Consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC.	83
1.8. Relación entre RSC y los resultados financieros.	92
1.9. Códigos de Conducta.	103
1.10. Estado de la RSC.	145
CAPÍTULO II	
2. Análisis de las teorías de RSC.....	183
2.1. Teorías Instrumentales.	184
2.2. Teorías Políticas.....	186
2.3. Teorías Integradoras.	187
2.4. Teorías Éticas.....	189
2.4.1. Teoría de los Grupos de Interés.....	191
2.4.2. Modelo de Carroll.	196
CAPÍTULO III	
3. La RSC en el sector turístico.....	205
3.1. Introducción.....	205
3.2. Concepto de Turismo.....	206
3.2.1. Turismo sostenible: concepto e iniciativas más representativas.....	209
3.2.2. La guía del Global Reporting Initiative (GRI).....	231
3.2.3. Códigos de Conducta Ambiental.	238
3.2.4. Buenas prácticas ambientales.....	242
3.2.5. Ecoetiquetas en el sector hotelero.	243
3.3. Turismo y reducción de la pobreza.	250
3.4. Estado actual de la investigación de la RSC en el sector turístico hotelero.	252

PARTE II. MODELO PROPUESTO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV

4. Diseño de la investigación empírica. modelo y metodología de la investigación.	263
4.1. Planteamiento general de la investigación.	263
4.2. Hipótesis a contrastar y modelo propuesto.	268
4.2.1. <i>Hipótesis del modelo de investigación.</i>	268
4.2.2. <i>Modelo propuesto de investigación.</i>	278
4.3. Metodología de la investigación empírica.	280
4.4. Población y descripción de la muestra.	280
4.4.1. <i>Población y unidad de análisis.</i>	280
4.4.2. <i>El proceso de muestreo.</i>	283
4.5. Organización del trabajo de campo.	284
4.5.1. <i>El instrumento de medición: El cuestionario.</i>	285
4.5.2. <i>Instrumentos de medida del cuestionario.</i>	290
4.6. A modo de síntesis.	298

CAPÍTULO V

5. Estudio empírico. los factores determinantes del nivel de desarrollo de la responsabilidad social corporativa y sus consecuencias.	307
5.1. Introducción.	307
5.2. Análisis descriptivo de la propiedades de la muestra.	307
5.2.1. <i>Concepto de RSC.</i>	311
5.2.2. <i>Nivel de desarrollo de la RSC.</i>	312
5.2.3. <i>Motivaciones en la implementación de prácticas responsables.</i>	313
5.2.4. <i>Razón principal en la implementación de prácticas responsables.</i>	314
5.2.5. <i>Obstáculos a la implementación de prácticas responsables.</i>	314
5.2.6. <i>Consecuencias en el desempeño empresarial del nivel de desarrollo de la RSC.</i> ... 315	
5.3. Metodología estadística del análisis.	316
5.3.1. <i>Caracterización del Enfoque Partial Least Square.</i>	316
5.3.2. <i>Características básicas de la modelización con PLS.</i>	320
5.4. Estimación del modelo estructural y constrates de hipótesis.	324
5.4.1. <i>Especificación del modelo de investigación.</i>	324
5.4.2. <i>Pruebas de unidimensionalidad de las escalas.</i>	336
5.4.3. <i>Análisis de los modelos de medida.</i>	359
5.4.4. <i>Estimación del modelo estructural con constructos de segundo orden.</i>	365
5.4.5. <i>Análisis del modelo estructural.</i>	379
5.5.5. <i>Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.</i>	385

PARTE III. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.	391
6.1. Síntesis de los objetivos de la investigación y de las hipótesis recogidas en el modelo propuesto.	391
6.2. Conclusiones y aportaciones del trabajo de investigación.	396
6.2.1. <i>Conclusiones desde la perspectiva del marco teórico.</i>	396

6.2.2. Conclusiones del trabajo empírico.	404
6.3. Implicaciones para la gestión de las cadenas hoteleras españolas.	409
6.4. Limitaciones.	414
6.5. Líneas futuras de investigación.	415

BIBLIOGRAFÍA	417
---------------------------	------------

ANEXOS	543
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cambios que determinan el estado de la RSC.....	17
Tabla 2. Objetivos de la investigación.....	22
Tabla 3. Relación entre RSC y Ética.....	30
Tabla 4. Matriz diferencial entre RSC y otras situaciones empresariales.....	32
Tabla 5. Definiciones sobre RSC/RSE.....	37
Tabla 6. Evolución cronológica de la RSC.....	39
Tabla 7. Características fundamentales de ambos modelos de empresa.....	45
Tabla 8. Características del modelo pluralista y financiero.....	46
Tabla 9. Criterios para una valoración ética de la empresa.....	49
Tabla 10. Comportamientos Socialmente Responsables.....	51
Tabla 11. Principios del Global Compact.....	55
Tabla 12. Impulsores de la Responsabilidad Social Corporativa.....	71
Tabla 13. Razones a favor y en contra de la RSC.....	79
Tabla 14. Principios estratégicos de la RSC y ejemplos de prácticas empresa.....	85
Tabla 15. Beneficios de la RSC.....	90
Tabla 16. Relaciones entre las actuaciones sociales y los recursos financieros.....	93
Tabla 17. Investigaciones sobre RSC y resultados financieros.....	96
Tabla 18. Normas de RSE.....	102
Tabla 19. Artículos sobre responsabilidad social empresarial (ética en los negocios).....	119
Tabla 20. Artículos sobre responsabilidad social empresarial (códigos de conducta).....	137
Tabla 21. Estudios sobre Responsabilidad Social.....	146
Tabla 22. Estudios sobre Responsabilidad Medioambiental.....	148
Tabla 23. Estudios sobre Ética.....	149
Tabla 24. Estudios sobre Gobierno Corporativo.....	152
Tabla 25. Índice de criterios.....	158
Tabla 26. Resultados.....	162
Tabla 27. Informes y estudios sobre RSC.....	164
Tabla 28. Artículos sobre responsabilidad cultural.....	169
Tabla 29. Artículos sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	172
Tabla 30. Teorías RSC. Teorías Instrumentales.....	185
Tabla 31. Teorías RSC. Teorías Políticas.....	186
Tabla 32. Teorías RSC. Teorías Integradoras.....	187
Tabla 33. Teorías RSC. Teorías Éticas.....	189
Tabla 34. Quiénes son los stakeholders.....	191
Tabla 35. Teoría de los Stakeholders (agentes sociales).....	194
Tabla 36. Categorías de la RSC.....	200

Tabla 37. Impactos económicos del turismo.	208
Tabla 38. Principales impactos socio-culturales del turismo.....	209
Tabla 39. Impactos ambientales del turismo.	212
Tabla 40. Tipos de actuación empresarial respecto al Medio Ambiente.	217
Tabla 41. Tipos de indicadores de desempeño ambiental.	236
Tabla 42. Manuales de buenas prácticas.	242
Tabla 43. Tipos de ecoetiquetas en el sector hotelero español.	244
Tabla 44. Análisis de la RSC en el período 2000-2004.....	249
Tabla 45. Publicaciones sobre RSC en el Sector Hotelero (2000-2010).	253
Tabla 46. Ficha técnica de la composición de la muestra.	282
Tabla 47. Esquema del procedimiento para desarrollar la organización del trabajo campo.	284
Tabla 48. Resumen de las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.....	298
Tabla 49. Descriptivos del constructo concepto.	312
Tabla 50. Descriptivos del constructo razón principal.	314
Tabla 51. Descriptivos del constructo obstáculos.....	315
Tabla 52. Descriptivos del constructo consecuencias en el desempeño empresarial.....	316
Tabla 53. Comparativa de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basado en el análisis de covarianzas (MBC) y en mínimos cuadrados parciales o varianzas (PLS).	318
Tabla 54. Proceso de modelización. Modelo de Medida.	324
Tabla 55. Proceso de modelización. Modelo de Estructural.	324
Tabla 56. Principales características de la muestra.....	325
Tabla 57. Resumen de las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.....	326
Tabla 58. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	338
Tabla 59. Matriz de componentes(a).....	338
Tabla 60. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	339
Tabla 61. Varianza total explicada.	341
Tabla 62. Matriz de componentes rotados(a).	342
Tabla 63. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	344
Tabla 64. Varianza total explicada.	345
Tabla 65. Matriz de componentes rotados(a).	345
Tabla 66. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	346
Tabla 67. Varianza total explicada.	346
Tabla 68. Matriz de componentes(a).....	347
Tabla 69. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	348
Tabla 70. Matriz de componentes rotados(a).	348
Tabla 71. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.	350
Tabla 72. Varianza total explicada.	351
Tabla 73. Matriz de componentes(a).....	351
Tabla 74. Resumen de las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.	354
Tabla 75. Cargas estimadas para elementos de medición o indicadores del modelo.	360

Tabla 76. T-Students.....	362
Tabla 77. Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.	368
Tabla 78. Desglose de las cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.	370
Tabla 79. Errores estándares.	372
Tabla 80. Fiabilidad compuesta de los constructos.....	376
Tabla 81. Validez convergente de los constructos.	377
Tabla 82. Validez discriminante de los constructos.....	378
Tabla 83. Coeficientes path del modelo de investigación.	379
Tabla 84. Varianza explicada de las variables dependientes.	383
Tabla 85. Resultados del modelo de medida y modelo estructural.	386
Tabla 86: Contraste de hipótesis.	387
Tabla 87. Objetivos de la investigación.	392
Tabla 88. Hipótesis generales planteadas en la investigación.	393

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Proceso para la consecución de SGE 21.....	157
Figura 2. Teorías RSC.....	184
Figura 3. Procesos de relación con los Stakeholders.....	196
Figura 4. Evolución del turismo.....	205
Figura 5. Ejes clave de actuación.....	207
Figura 6. Interpretaciones del turismo sostenible.....	210
Figura 7. Valores y principios del turismo sostenible.....	211
Figura 8. Evolución de las estrategias de sostenibilidad empresarial.....	214
Figura 9. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo.....	279
Figura 10. Representación gráfica del modelo.....	331
Figura 11. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo.....	333
Figura 12. Representación gráfica del modelo.....	353
Figura 13. Modelo de investigación con constructos de segundo orden.....	367
Figura 14: Modelo de investigación de primer orden.....	380
Figura 15. Modelo de segundo orden reespecificado.....	382
Figura 16. Modelo de investigación inicial.....	394
Figura 17. Modelo de investigación final.....	395
Gráfico 1. Turismo y PIB. Comparación.....	264
Gráfico 2. Turismo y PIB. Evolución.....	265
Gráfico 3. Departamento responsable del área de RSC.....	311
Gráfico 4. Sedimentación.....	339

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

En la empresa se han dado una serie de cambios que justifican el papel que hoy día juega la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así, hasta hace relativamente poco tiempo la empresa sólo tenía responsabilidades económicas y el mercado era el único factor que influía en la actividad empresarial; el empresario desarrollaba su labor de forma independiente, hasta que las regulaciones e intervenciones de organismos públicos llegaron, estando la empresa sujeta a obligaciones legales. La empresa no era responsable de los problemas sociales, pero la sociedad empieza a exigir comportamientos éticos en temas que aunque no estaban regulados eran preocupantes, surgiendo así las obligaciones éticas. Y actualmente la RSC está cobrando un papel relevante en la empresa, teniendo ésta que responder no sólo de lo establecido legalmente sino que también se le exige solidaridad con la comunidad local de que forma parte. A modo de resumen, en la siguiente tabla se presentan los cambios por los cuales la RSC adquiere cada día mayor importancia:

Tabla 1. Cambios que determinan el estado de la RSC.

Crisis de credibilidad empresarial	Escándalos financieros, contables, corrupción urbanística, etc.
Competencia	Quiebra de muchas empresas, como consecuencia del aumento a cualquier precio de la capitalización bursátil.
Presión de la sociedad civil (ONG's, etc.	El desarrollo de la sociedad civil: ONG's, sindicatos, medios de comunicación y opinión pública en general, así como el propio mundo de los negocios, cada vez más sensibilizados por el comportamiento de las empresas respecto a una serie de cuestiones sociales y ambientales. Demandan mayor transparencia, diálogo con los <i>stakeholders</i> .
Necesidad de innovar a través de la diferenciación	La RSC como activo intangible que proporciona diferenciación a las organizaciones.

Mayor relevancia de valores éticos	La sociedad demanda valores éticos en los directivos de las organizaciones.
Deterioro medioambiental	Catástrofes ecológicas, calentamiento global, erupciones volcánicas previstas, "chapapotes", etc.
Relevancia de los Derechos Humanos	Necesidad de proteger a los desfavorecidos.
Desequilibrios sociales	Falta de control en los procesos de deslocalización.
Fácil acceso a la comunicación	La información está al alcance de todos, es difícil ocultar información.
Cambio de actitudes	La empresa es vista como agente que afecta a la sociedad, junto con la preocupación por las repercusiones de la globalización.
Importancia de la reputación empresarial	Es reconocida como intangible valioso que genera valor.
Maximización del valor de las acciones	La maximización de la riqueza para los accionistas, no tiene porque traducirse en eficiencia económica, ni se tienen que alcanzar objetivos como la justicia social, la protección del medio ambiente o el respeto a los derechos humanos.
Fallos del mercado	La RSC es necesaria porque la información en los mercados es imperfecta y además es limitada la regulación que intenta abolir los efectos externos negativos generados por las empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en Navarro (2008), AECA (2001) y Stiglitz (2004).

En los últimos años, en el sector turístico, están cobrando mayor importancia términos como Turismo Justo, Turismo Sostenible, Turismo Social y otros, que han generado numerosos debates. La RSC -en sus dimensiones económica, social y medioambiental- aplicada en el sector turístico debe generar un Turismo Responsable con todos los grupos de interés (*stakeholders*) que se ven afectados por la actividad de estas empresas.

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.

En este trabajo estudiaremos la RSC aplicada a las cadenas hoteleras nacionales e internacionales que operan en España, analizaremos la conceptualización de la misma, sus motivaciones, obstáculos, nivel de desarrollo y consecuencias.

La RSC ha recibido en las últimas décadas un fuerte impulso, como lo demuestra la aprobación en el año 2010 de la guía ISO 26000, o la propia Ley de Economía Sostenible en ese mismo año, los objetivos marcados en el Plan Turismo Español 2020, o la creación del Consejo Estatal de RSC en España.

En la actividad económica española, el sector turístico tiene una destacada contribución al Producto Interior Bruto, en concreto en el año 2009 se situó en un 10,3%¹, por lo que la sostenibilidad de dicho sector es fundamental, y en la misma juega un papel primordial la RSC.

Por todo ello, el interés del presente trabajo de investigación se fundamenta en:

- El estudio de la RSC en el sector turístico se limita en la mayoría de los estudios al área medioambiental, y consideramos necesario estudiar la misma en una amplia categoría de responsabilidades.
- El análisis de la RSC aplicando el modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) al sector turístico y, en concreto, al sector hotelero, no ha sido estudiado por los investigadores y podría enriquecer esta línea de investigación, por tratarse de empresas en las que la vertiente económica, legal, ética y discrecional puede reportarles importantes beneficios.
- En época de crisis como la actual es necesario que el sector turístico implemente prácticas responsables que ayuden a la sociedad a recuperar la confianza. Así lo demuestra el estudio llevado a cabo por CSR Europe (2009), que pone de manifiesto la “necesidad de que las empresas

¹ <http://www.exceltur.org/>

reconstruyan la confianza en los negocios y rediseñen una economía más responsable y sostenible en Europa y en el resto del mundo”.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de la RSC surge como consecuencia de los cursos de doctorado. El Prof. Dr. Vargas Sánchez, Catedrático de la Universidad de Huelva, me dio a conocer un tema del que hasta entonces sólo se hablaba tímidamente en nuestro entorno: “La ética en los negocios”. De hecho, la tesina llevó dicho título “Ética Empresarial”. Pocos años después, en congresos relacionados con el tema, conocí al Prof. Dr. Ortigueira Bouzada y se expusieron trabajos relacionados con la ética empresarial, pero había un tema que encontraba más cercano: el de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Al director de tesis le parecía muy interesante y novedoso, y más aún estudiarlo en el sector turístico. En los inicios del presente estudio algunos compañeros veían el tema como una moda pasajera pero, sin lugar a dudas, llegó para quedarse.

La elección del sector turístico es fruto de mi pertinencia al grupo de investigación GEIDETUR (Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística, SEJ-437). Entre las líneas de investigación del grupo se encuentra la de “Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Turístico”. En esta línea de investigación trabajamos desde el año 2003, en consonancia con la misión del propio grupo: “Trabajamos para ser útiles a los agentes del sector, tanto públicos como privados, ayudando a orientar el desarrollo del mismo, en especial en la provincia de Huelva y en Andalucía, desde el conocimiento científico que generamos y acumulamos. Y ello mediante

un trabajo colectivo organizado, buscando la generación de sinergias entre los integrantes del Grupo²”.

Entre los objetivos del Plan de Turismo Español (PTE) 2020, encontramos el de “lograr que en el año 2020 el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, logrando el máximo bienestar social”. En el sector turístico los impactos negativos son difíciles de discernir, debido a la dificultad de desvincularlos de otros impactos antropogénicos, además de que son efectos acumulativos e incrementales. Esto provoca en los usuarios turísticos la incapacidad de reconocer y aceptar la responsabilidad de su propia actividad (Cohen, 2002). Esta situación, unida a la discusión terminológica que provoca el concepto de RSC, junto al de sostenibilidad, puede dar lugar a que los grupos de interés lo ignoren (Holden, 2005).

En el PTE se llegó a la siguiente conclusión, después de realizar un análisis de situación: “el turismo es un pilar en la evolución de la economía y sociedad españolas, que precisa renovar sus pautas de crecimiento para asegurar y maximizar su contribución al bienestar social, liderando la nueva era del turismo, marcada por el cambio tecnológico, la responsabilidad medioambiental y las demandas de la nueva sociedad”. Y se propone entre sus metas la de “lograr en el año 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social”.

La actividad turística se ha convertido a finales del siglo XX en un signo de identidad y en un cimiento consolidado de la vida y de la economía española. Ha transformado la geografía y las costumbres, ha exigido cambios estructurales en el país, se ha infiltrado en todos los lugares y ha necesitado la participación de

² <http://www.uhu.es/GEIDETUR/mision.htm>

muchos sectores y actividades. En definitiva, el turismo es parte substancial de la moderna historia de España.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El propósito fundamental del trabajo que presentamos es conocer los factores que influyen en el Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, así como las consecuencias de dicho nivel de desarrollo en el desempeño empresarial de las organizaciones hoteleras.

Con el objetivo de ofrecer una visión general del trabajo que vamos a presentar en la siguiente tabla se muestra una síntesis del mismo.

Tabla 2. Objetivos de la investigación.

OBJETIVO GENERAL.
Conocer la influencia de los factores que determinan el nivel de desarrollo de la RSC, y sus consecuencias en el desempeño organizacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
Revisión teórica.
Conocer en profundidad el marco teórico en el que se inserta la Responsabilidad Social Corporativa.
Desarrollar un modelo que muestre la relación entre los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo en el sector hotelero español.
Determinar en qué grado los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC influyen en la misma y las consecuencias que originan
Determinar la importancia del modelo de RSC como estrategia generadora de ventajas competitivas, fruto de la diferenciación.
Relaciones entre variables.
Relación general.
Estudiar las repercusiones que el contexto teórico de la RSC tiene en las cadenas hoteleras españolas y en el desempeño de éstos.
Relaciones específicas.
Estudiar la relación existente entre el concepto de RSC y el nivel de desarrollo de la misma.
Estudiar la relación existente entre las motivaciones de RSC y el nivel de desarrollo.

Estudiar la relación existente entre la razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables y el nivel de desarrollo de la RSC.
Estudiar la relación existente entre la razón principal y el concepto de RSC.
Estudiar la relación existente entre la razón principal y los obstáculos que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC.
Estudiar la relación existente entre los obstáculos que impiden el desarrollo de la RSC y su influencia en dicho nivel.
Estudiar las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC en el desempeño organizacional.
Aplicación al sector de actividad.
Caracterizar el entorno de las cadenas hoteleras españolas.
Analizar cuáles son los constructos que ejercen mayor presión en el nivel de desarrollo de la RSC.
Descubrir cuáles son las principales motivaciones que tienen las cadenas hoteleras a la hora de implantar prácticas responsables.
Estudiar si las peculiaridades de la actividad afectan a las relaciones teóricas establecidas.
Contribuir a la mejora de la competitividad de los cadenas hoteleras como recurso turístico sostenible en España.

A continuación, describimos la estructura seguida en la investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En la estructura de la presente Tesis Doctoral se distinguen tres grandes bloques: un primer bloque teórico, un segundo bloque empírico y un tercer bloque dedicado a conclusiones.

El primer bloque teórico lo forman los capítulos primero, segundo y tercero. El primer capítulo se dedica al estudio de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC, en el que se analiza la conceptualización del término, las motivaciones o razones que impulsan a la asunción de prácticas responsables y los obstáculos que encuentran las cadenas hoteleras para su implantación. El capítulo finaliza con referencias a los trabajos seminales.

En el capítulo segundo se analizan las teorías sobre RSC, la evolución de las mismas y la influencia en el desarrollo de la RSC. El primer bloque finaliza con el tercer capítulo, en el que se analiza la RSC en el sector turístico, se perfilan las características que presenta dicho sector y la necesidad que tiene de prácticas responsables por las características inherentes a su actividad.

El bloque empírico lo forman los capítulos cuarto y quinto. En el capítulo cuarto se muestra el modelo de investigación propuesto, se plantean las hipótesis, se describe la muestra y se diseñan los instrumentos de medida que se recogen en el cuestionario. El capítulo quinto se dedica al análisis de los resultados, para lo cual se establece y fundamenta la metodología estadística elegida para el tratamiento de los datos y se aplica dicha metodología al modelo de investigación propuesto.

El último bloque lo forma el capítulo sexto. Este capítulo da fin a la Tesis Doctoral, detallamos las conclusiones fundamentales del trabajo, desde el punto de vista teórico y empírico, se exponen las principales limitaciones del mismo y las futuras líneas de investigación. Para finalizar recogemos la bibliografía utilizada y anexos.

PARTE I

MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO DE LA RSC

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

1. EL ESTUDIO DE LA RSC: REVISIÓN.

1.1. Ética y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

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).

La ética en los negocios y la responsabilidad social de la empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son términos que están íntimamente ligados. La RSC tan de moda en los últimos años es considerada una parte de la ética de los negocios, porque necesita de un marco ético que ayude a delimitar su contenido y ofrezca soluciones a los problemas de responsabilidades. No obstante, ambos términos son utilizados indistintamente por muchos estudiosos del tema como si se tratase de conceptos sinónimos. En base a la bibliografía consultada podemos afirmar que la RSC es un concepto relativo y esencialmente subjetivo, que depende de las demandas concretas de una sociedad. Supone llevar la conducta de la empresa a un nivel congruente con las normas, valores sociales y expectativas de resultado que prevalece en un momento o espacio dado. En definitiva varía en el espacio y en el tiempo. Mientras que el término ética de los negocios estudia la posibilidad de un análisis objetivo de valores, estándares y argumentos de ética en los negocios (De la Cuesta, M; et al, 2002a).

En la siguiente tabla podemos ver las similitudes y diferencias entre ambos constructos:

Tabla 3. Relación entre RSC y Ética.

Conexión	Descripción
La RSC es la ética en un contexto organizativo (Fisher, 2004).	Las empresas no pueden ser moralmente responsables. Sólo los seres humanos pueden ser agentes moralmente responsables. Las personas tienen ética y las organizaciones tienen responsabilidad social.
La RSC se centra en el impacto que las actividades de negocio tienen en la sociedad, mientras que la ética se ocupa de la conducta de las personas dentro de las organizaciones (Fisher, 2004).	La ética se refiere a los valores internos, mientras que la responsabilidad social está relacionada con el comportamiento externo de la empresa. De alguna forma, esta visión es similar al primer enfoque que estima que la RSC es la ética de las organizaciones.

La responsabilidad social y la ética son conceptos no relacionados (Fisher, 2004).	RSC y ética no tienen nada en común. Ambas son categorías diferentes y deben diferenciarse en la gestión de la compañía.
La Responsabilidad social es un concepto multidimensional una de cuyas dimensiones es la ética (Carroll, 1979).	La RSC tiene que afrontar obligaciones de la empresa con la sociedad, obtener beneficios, obedecer la ley, ser ético y ejercer la ciudadanía corporativa. Estas obligaciones son inseparables y simultáneas.
El concepto de RSC se incluye en la definición de ética en general (De George (1999); Singer (1993)).	La RSC es una dimensión de la ética empresarial, englobando ésta el conjunto de responsabilidades que la empresa tiene respecto a los grupos de interés. Este enfoque se opone a la visión de Carroll.
La motivación ética se relaciona con el deseo de hacer las cosas correctamente. La RSC es una respuesta a las expectativas de la sociedad (Carroll, 1991).	Desde esta perspectiva la ética es considerada una respuesta a un imperativo moral, mientras que la RSC es una reacción a la presión social.
La RSC se centra en los productos específicos de la acción corporativa. La ética empresarial hace énfasis en los valores morales (Epstein, 1987).	La RSC se ocupa de las consecuencias de la actividad de negocio, mientras que la ética presta atención a la forma de hacer las cosas.
La ética se sitúa entre el cumplimiento de lo obligatorio y la filantropía voluntaria, mientras que la RSC es por encima de todo voluntaria (Windsor, 2006).	Todo lo que se puede esperar de una empresa ética puede venir impuesto o no por la ley, mientras que la RSC incluye únicamente actos voluntarios.

Fuente: Rodríguez, O.; et al (2007).

1.2. La RSC: definición.

Hemos adoptado el término RSE, pero el contenido y la terminología puede variar, es decir, hay diferencias entre Responsabilidad Social (RS), 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, así en el caso de la RS la responsabilidad es de todos (de los ciudadanos, las instituciones y las organizaciones sociales), 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 las organizaciones), de forma que la organización 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. Mientras que en la RSC se incluyen a agencias gubernamentales y otras organizaciones, es decir, sería una ampliación de la RSE.

Autores como Jenkins (2004) o Habisch y Wegner (2005) han puesto de manifiesto la dificultad de las PYMEs de asumir sus responsabilidades sociales debido al factor tamaño, por este motivo la connotación de “corporativo” parece que hace referencia a las diferencias culturales que existen entre las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, por este motivo prefieren el término RSE al de RSC.

No obstante 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 4. 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, y estos últimos términos persiguen la consecución de beneficios a través de la mejora de la imagen o la reputación corporativa.

Aunque la primera definición formal de RSE se sitúa en 1953, en 1932 el profesor Dodd (Rodríguez, 2007), suscitó la polémica sobre los grupos de interés que deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo de la actividad de las organizaciones, concretamente se preguntó ante quién es responsable la organización, y amplió el colectivo de interesados en la organización al público en general, a la sociedad. Siguiendo a Cochran (2007), el razonamiento del profesor Dood sobre la responsabilidad económica de la compañía hacia los accionistas y la responsabilidad social hacia la sociedad sentó la base intelectual de que las compañías tienen responsabilidad social corporativa (RSC).

No podemos estudiar la RSE sin tener en cuenta el debate que el tema suscita y ha suscitado desde hace ya muchos años. Así Leavitt (1958) defendió que la única función de la empresa es la actividad económica. Con una postura tajante y muy criticada por los estudiosos del tema encontramos a Friedman que expresa sus ideas en dos intervenciones (Lozano, 1999): en el año 1962 se refiere al individuo que actúa en el mercado, argumentando que sólo en el caso del monopolio tiene sentido hablar de responsabilidad social porque éste perturba el funcionamiento del mercado; y en el año 1970 se refiere a la empresa, y expresa que la única responsabilidad de la empresa es la maximización de los beneficios siendo los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de

impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo. El argumento de Friedman ha sido tan importante porque se apela a la maximización del beneficio como principio moral y lo utilizan como base para diversas acciones y políticas empresariales sobre fundamentos morales (Carson, 1993). Según Melendo (1990), el economicismo de Friedman no es tan sólo la expresión de una filosofía social inadecuada sino la desfiguración de los negocios. Una cosa es el reconocimiento de que, en el mercado las empresas no existen sin beneficios y otra, es reducir toda la comprensión de la empresa a una función de maximización de beneficios, (Lozano, 1999).³ Según Donalson (1982), más que eliminar el objetivo de los beneficio, parece un planteamiento más razonable introducir otros objetivos, como lo morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones. En la misma dirección de los autores mencionados Drucker (1988), señala ocho áreas en las que la empresa debe fijarse objetivos de realización y de obtención de resultados: situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública, De la Cuesta et al (2002a). Otro autor que se ha ocupado de la RSE ha sido Carrol (1998), el cual propone una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad y son (Nascimento, 2001)⁴:

- Económica. Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.

³ Tomado de Stone (1975) y Danley (1988).

⁴ Tomado de Carrol (1998).

- Legal. Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.
- Ética. Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.
- Discrecional. Actividades que son del agrado de la sociedad, como son contribuir con recursos financieros a obras de caridad, apoyar programas educativos, etc. Estas prácticas no son exigidas por la sociedad a diferencia de las prácticas éticas sino que son de su agrado.

Carroll (1979), definió la RSC como “aquella que abarca todas las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene en las organizaciones en un momento dado”, es considerado un investigador clave en el área de la RSC, ya que hasta ese año el concepto era considerado disperso (Miras, M.; et al., 2011). Más adelante volveremos al modelo de Carroll, ya que lo hemos testado en la investigación empírica.

Para finalizar con las críticas a las opiniones de Friedman según García Echevarría (1994) el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes, por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa. Así Termes (1995) define el objetivo como bifronte: crear riqueza para todos los participantes en la empresa y prestar un verdadero servicio a la comunidad donde se halla ubicada (De la Cuesta et al, 2002a). A pesar de los intentos por definir el concepto de RSE, podemos afirmar que aún se encuentra en estado embrionario (Windsor, 2006), ya que el concepto es interpretado por los autores de forma distinta.

Durante las últimas décadas la RSE se ha convertido en un concepto complejo adquiriendo mayor importancia a la hora de tomar decisiones empresariales (Cochran, 2007).

Según Castillo (1985), la RSE es la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haber sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

De la Cuesta et al (2002a) definen la RSE como el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas u organizaciones de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

En el Libro Verde (2001), ser socialmente responsable significa no sólo cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá del cumplimiento de la legislación invirtiendo más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores.

Seguendo el documento nº. 1 de AECA (2004), mostramos a continuación los elementos y términos que integran la RSC y son:

- Responsabilidad como la capacidad para reconocer, aceptar y, en su caso, plantear respuestas a las consecuencias de un comportamiento realizado consciente y libremente.
- Lo social, hace referencia a la cualidad de la persona como elemento integrante de un sistema social o colectivo de individuos.
- La corporación, es la entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico en particular la empresa.

- El compromiso voluntario, debemos señalar que este aspecto ha suscitado debate, ya que hay autores que opinan que debería ser obligatoria y otros en cambio están de acuerdo con el carácter voluntario ya que la RSC va más allá de las obligaciones legales.
- Respecto a la organización, está formada por un conjunto de personas estable, institucionalizado y estructurado adecuadamente dotado de medios para alcanzar determinados fines.
- La sociedad, agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.
- El medio ambiente lo constituyen: el entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna y los recursos no renovables, tales como los combustibles fósiles y los minerales.
- Las personas o individuos de la especie humana.
- Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*, son los grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas.

A modo de resumen, en la siguiente tabla, presentamos las distintas definiciones consultadas sobre la RSC/RSE:

Tabla 5. Definiciones sobre RSC/RSE.

Autor, año	Definición
Libro Verde, 2001	"integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores".
AECA, 2004	"compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa".

Autor, año	Definición
OIT	“conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.
Foro de Expertos en RSE	“además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, es la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales, y el respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.
Instituto Ethos, 2007	“es la forma de conducir los negocios de una empresa, de tal modo que se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes, incorporarlos en el planteamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no sólo de los accionistas o propietarios”.
World Business Council for Sustainable Development (WBSD)	“es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general”.
Business for Social Responsibility	“es lograr con éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los públicos de interés clave”.
European Green Paper	“es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio”.
Red Puentes	“modo de gestión empresarial/organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas/organizaciones asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores, y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”.
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	“es la forma de conducir los negocios de la empresa que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre clientes, plantilla, accionariado, comunidades locales, medioambiente y la sociedad en general”.
Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORETICA)	“es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente”.

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández (2009).

Independientemente de las distintas acepciones hay una serie de principios que caracterizan la RSE como son (Fernández, 2009; Navarro, 2008):

- El cumplimiento de la legislación, nacional e internacional, por ser ésta una responsabilidad legal y social.
- Su carácter global, es decir, afecta a todas las unidades estratégicas de negocio de la organización, está compuesta de compromisos éticos objetivos.
- Se manifiesta en los impactos que genera la organización en los ámbitos, económico, social y medioambiental.
- Y el objetivo último ha de ser satisfacer las necesidades de los *stakeholders*.

Pero quizás más interesante que seguir presentando definiciones de la RSE sea conocer la evolución cronológica:

Tabla 6. Evolución cronológica de la RSC.

Década	Desarrollo	Destacable
1855-1953	Paternalismo material, político y moral	Creación de la Asociación General para el estudio y defensa de los intereses de la clase obrera (1895) Paso de una filantropía individual a una filantropía empresarial. Abrams (1951), manifiesta la necesidad de un equilibrio equitativo y operativo entre las demandas de los grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y público en general).
1953	¿Primera definición formal de RSE?.	Publicación de la obra de Bowen <i>Social responsibilities of the businessman</i> . Inicio formal de la RSE. Dicho autor pone de manifiesto sinónimos de responsabilidad social como son responsabilidad pública, obligaciones sociales o moral de la empresa. Hace alusión al desarrollo sostenible.

Década	Desarrollo	Destacable
1960	Etapa filosófica	
	Definición de RSE. Debate sobre los fines de la empresa.	Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. General Motors publicó un informe social cada año, estableció un Comité de Política Social, Cavanagh (1990) y (Freeman y Gilbert, (1988).
1970	Etapa práctica	
	Definición de las responsabilidades de la empresa. Se continúa con lo iniciado en la década anterior.	Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de medición de la RSE en EEUU. Por primera vez se adoptó el término “actuación social corporativa” por Sethi en 1975, fue expandido por Carroll en 1979.
1980-1990	Etapa estratégica	
	Definición del modelo stakeholders. Definición y desarrollo de códigos éticos Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSE.	Mayor libertad empresarial y mayor responsabilidad de las organizaciones. Numerosos escándalos contables y financieros, se empiezan a emplear los términos “empresa ciudadana o ciudadanía corporativa”. Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros.
1990-2002	Desarrollo sectorial y empresa ciudadana	
	Empresa ciudadana: enfatiza la responsabilidad hacia el medio ambiente y colaboración con la comunidad Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analizan por separado y en profundidad distintos aspectos como son: códigos éticos, inversiones responsables, toma de decisiones, colaboración con la comunidad, estándares...	Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre RSE y la BE. Se crean cátedras sobre BE en muchas escuelas de negocios. Se abren líneas de investigación en universidades europeas y estadounidenses. Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la BE, o algún aspecto en concreto de éstas. Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE,

		creación de una secretaria de Estado, en Reino Unido (1996), leyes sobre balance social en Francia y Portugal, publicación del <i>Libro Verde</i> Promover un marco europeo para la RSE, por la Comisión Europea.
2002-2006	Gestión estratégica de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Activo intangible. - Creación de valor. - Aumento de la reputación. - Satisfacción de los grupos de interés. - Incremento de beneficios a largo plazo. - Impulso del Gobierno de España en el desarrollo de la RSE.
2006-actualidad	Asentamiento de la RSC	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Economía Social. - Guía ISO 26000. - Los principios de RSC se han integrado en las actividades centrales de los negocios (Cochran, 2007). - Incremento de la inversión socialmente responsable.

Fuente: Reelaboración propia con base en De la Cuesta et al. (2002b), y Cochran (2007).

A pesar del impulso que la RSC ha recibido en los últimos años, sigue existiendo confusión en el área de conocimiento de la RSE, hay autores que consideran que se encuentra en etapa embrionaria (Windsor, 2006) y siguen analizando el concepto y sus supuestos básicos (Balmer, 2001; Lockett et al., 2006).

Un paso muy importante en el ámbito de la RSC ha sido la aprobación del borrador ISO 26000, así como el proyecto de ley de Economía Social (PLES).

El Consejo de Ministros aprobó en marzo de 2011, el PLES, según el presidente del Gobierno "Es una ley para el presente y el futuro, que debe contribuir a la recuperación económica y a volver a la senda de la creación de empleo", el Gobierno remite este proyecto de Ley al Parlamento de la Nación "con la máxima

voluntad de consenso". En el Anteproyecto de ley de economía sostenible⁵ en el artículo 3, se establecían los principios entre los que figuraban la mejora de la competitividad, la estabilidad de las finanzas públicas, el fomento de la capacidad innovadora de las empresas, el ahorro y la eficiencia energética, la promoción de las energías limpias, racionalización de la construcción residencias, extensión y mejora de la calidad de la educación e impulso de la formación, y el fortalecimiento y garantía del Estado social. El objetivo perseguido es impulsar y motivar a las empresas a llevar a cabo políticas de responsabilidad social.

En el capítulo VI, dedicado a la Reponsabilidad Social de las Empresas, se mostraba en el artículo 40 la necesidad de promoción de la misma en las empresas. En dicho artículo se daba a conocer que las empresas, y en especial las PYMEs, dispondrían de indicadores para conocer sus situación respecto a la responsabilidad a través de indicadores que el Gobierno les facilitará acordes con los estándares internacionales. Además será posible la acreditación como empresa socialmente, a través del Observatorio del Consejo Estatal de responsabilidad social empresarial, para aquellas empresas que cumplan un nivel mínimo de los indicadores mencionados.

En mayo de 2011, el El Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE) crea tres grupos de trabajo para avanzar en la Ley de Economía Sostenible, los que deberán tratar son: la situación de sociedades anónimas de de más 1.000 trabajadores y la acreditación de empresas como socialmente responsables; la inversión en planes de pensiones, y el funcionamiento del propio organismo.

⁵http://www.crue.org/export/sites/Crue/legislacion/Borradores_y_Anteproyectos/09_11_30_LEY_ECONOMIA_SOSTENIBLE_x2x.pdf

El primero de los requisitos que apunta la Ley de Economía Sostenible es que las sociedades anónimas de más de 1.000 trabajadores, - unos 406, según el Instituto Nacional de Estadística -, tendrán que facilitar un informe anual al CERSE que permita un seguimiento sobre el grado de implantación de la RSE en las grandes compañías. Además, cualquier empresa podrá solicitar el reconocimiento como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que fije el propio CERSE, este punto ha sido muy criticado. La Ley de Economía Sostenible también incluye una disposición final acerca de la difusión de información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de fondos de pensiones.

El tercer aspecto que marca la Ley de Economía Sostenible, y al que se dedicará uno de los grupos de trabajo, está relacionado con la mejora de los recursos del CERSE para cumplir con sus funciones.

Del mismo modo, se han aprobado las conclusiones de los cinco grupos de trabajo que han analizando diferentes temas relacionados con la RSE como es su papel en la crisis económica y el cambio de modelo productivo; transparencia; consumo e inversión socialmente responsable; relación con la educación; y la gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo.

La Organización Internacional de Estandarización ISO aprobó la guía ISO 26000 en septiembre de 2010. Según Forética (ver: <http://www.foretica.org>) en el texto se recoge un acuerdo global sobre definiciones y principios de Responsabilidad Social, orientaciones sobre cómo integrar la Responsabilidad Social en las operaciones de la organización. En este sentido, se recogen siete cuestiones de Responsabilidad Social: gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas conforme a la legislación, consumidores y comunidades y desarrollo local. En el anexo A de la

norma se recogen las herramientas e iniciativas de referencia en materia de RSE. La norma SGE21 está incluida en dicho anexo junto a otros instrumentos como GRI o SA 8000. El GRI publicó en 2010 una guía sobre cómo usar los indicadores propuestos junto con los de la ISO 26000⁶.

1.3. Modelo de empresa.

En las organizaciones se ha producido un cambio fundamental, y ha sido el paso de un Modelo de empresa Económico a un Modelo Socio-Económico, el cual pone de manifiesto la importancia de la RSE. El primer modelo ha recibido, entre otras, las siguientes críticas: el beneficio no es válido indicador de la eficiencia empresarial, la arbitrariedad en la definición del beneficio, el hecho de considerar a la empresa como sistema cerrado en vez de cómo un sistema abierto que determina y es determinado por el entorno, y el no tener en cuenta los cambios en la mentalidad de los públicos de interés (De la Cuesta, et al. (2002a). Las características fundamentales de ambos modelos están recogidas en la siguiente tabla:

⁶http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/E5A54FE2-A056-4EF9-BC1C-32B77F40ED34/0/ISOGRIRreport_FINAL.pdf

Tabla 7. Características fundamentales de ambos modelos de empresa.

	Modelo Económico	Modelo Socio-Económico
Contexto	Situación de riesgo conocido, certidumbre total	Situación de total incertidumbre y entorno turbulento, altamente competitivo
Indicadores de Eficacia Empresarial	El beneficio como único indicador	Creación de valor para los públicos de interés
Orientación en la gestión de la empresa	El objetivo es la satisfacción del accionista	Objetivo: satisfacción de las necesidades humanas
Responsabilidades de la empresa	La empresa no tiene ninguna responsabilidad social	La empresa debe asumir su responsabilidad social, y la condición para la supervivencia de la empresa es la interrelación con el entorno

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios que se han dado en las organizaciones han ido acompañados de distintas formas de entender la RSC, en la siguiente figura mostramos lo comentado:

Tabla 8. Características del modelo pluralista y financiero.

Modelo de empresa		
Participación/Diálogo con los <i>Stakeholders</i>	Multi-agencia o Pluralista	Mono-agencia o Financiero
Menos Amplio	Visión Convencional. Caracterizada por el Paternalismo, la Acción Social. A la RSC se le conoce como convencional. Principales aportaciones: Le Play (1855), Carnegie (1889), Marqués de Comillas (1899), Acción social empresarial (1952).	Modelo Financiero Accionarial. Caracterizada por la Teoría tradicional de los Derechos de Propiedad, Costes de Transacción y Agencia. La RSC es considerada como valor accionarial. Principales aportaciones: Hayek (1960), Friedman (1962), Alchian y Demsetz (1972), Mecking y Jensen (1983), Williamson (1985).
Más Amplio	Modelo o Enfoque Integrador Avanzado. Caracterizado por la Teoría <i>Stakeholders</i> normativa, se consideran los aspectos éticos, políticos y económicos. La RSC es conocida como avanzada. Las principales aportaciones son: Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005).	Modelo Accionarial Ilustrado. Caracterizado por la Teoría de los <i>Stakeholders</i> instrumental, basado en la filantropía estratégica y el valor accionarial ilustrado. La RSC se concibe como variable estratégica-instrumental. Las principales aportaciones son: Ansoff (1965), Andrews (1971), Burke y Logsdon (1996), Porter y Kramer (1999), Jensen (2001). En este modelo se combinan: la rentabilidad, el cumplimiento de las leyes, respeto a los principios de ética de los negocios.

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez Fernández (2007).

Como puede apreciarse en la tabla anterior, revisando las aportaciones a los modelos de empresa y su contribución a la RSC, distinguimos cuatro modelos: visión convencional, enfoque integrador avanzado, modelo financiero accionarial y el modelo accionarial ilustrado.

En el modelo de empresa basado en la visión convencional, y caracterizado por el paternalismo, las acciones llevadas a cabo por la organización en materia de RSC están caracterizadas por el altruismo, y sólo los accionistas son considerados como grupo esencial en las decisiones empresariales (Fernández, 2007). Respecto al modelo financiero o accionarial, parece que su impacto en la práctica no es muy significativo ya que las organizaciones se han orientado por el modelo accionarial ilustrado (Fernández, 2007). En este último la creación de valor a largo plazo para los accionistas es esencial, pero se tienen en cuenta las demandas de otros grupos de interés, aunque no plenamente. Siguiendo a Bowen (2007), la RSC estratégica es considerada de gran interés en la dirección estratégica de la empresa, se fundamenta en la teoría de los recursos y capacidades y en la teoría del comportamiento empresarial. La filantropía empresarial tiene como objetivo contribuir a la estrategia empresarial y al incremento de la rentabilidad, los objetivos sociales de la organización tienen carácter secundario (Ansoff, 1965); Andrews (1971); Porter (1999). No obstante, el modelo accionarial ilustrado, también conocido como matizado o enriquecido ha sido reorientado aunque la idea central es el valor de los accionistas (Jones, 2001). Entre los cambios del modelo accionarial ilustrado es de destacar la importancia que atribuyen a las necesidades de los grupos de interés, que dejan de ser secundarios pasando a ser instrumentos necesarios para alcanzar un mayor valor económico a largo plazo para los accionistas (Rodríguez, 2007). Este modelo se basa en la Teoría Stakeholder Ilustrada. A modo de conclusión, en el modelo accionarial ilustrado, se han producido cambios significativos: es un modelo mixto, aunque se le atribuye mayor importancia a los grupos de interés el objetivo perseguido es la maximización del valor accionarial. Entre las críticas que recibe es de destacar la necesidad de tener en cuenta los compromisos adquiridos con los *stakeholders*

internos (Deakin y Hobbs, 2007) y el excesivo interés en la consecución de reputación externa y legitimidad social (Rodríguez, 2007).

Por último, el modelo o enfoque integrador avanzado de la RSC reconoce que los grupos de interés tienen intereses legítimos y un valor intrínseco, asumiendo los principios de la Teoría de *Stakeholders* Normativa. Desde este enfoque, la respuesta social debe ser fruto de la implantación de un gobierno corporativo, global o ampliado. Es muy importante realizar la evaluación de los resultados, de forma que sea conocida la valoración económica, en términos monetarios, de la riqueza neta total creada, que sería el resultado de realizar la diferencia entre el valor de oportunidad de los outputs y el coste de oportunidad de los inputs, cuidando el capital medioambiental, físico, financiero e intelectual de la organización (Rodríguez, 2007).

En este enfoque integrador es fundamental el papel que asume el buen gobierno corporativo global, cuyos los principios son (Rodríguez, 2006c):

- Incorporación de la RSC en la visión, misión, valores, políticas de gestión, a nivel estratégico y operativo.
- Es necesaria la involucración de los *stakeholders* relevantes y que los miembros que están en la cúpula de la organización se compromentan.
- Identificación objetiva de las partes interesadas, compromiso con la creación de valor a largo plazo y de modo sostenible para los grupos de interés, obligaciones fiduciarias de los directivos para gestionar, consensuar y atender las demandas de los grupos de interés.
- La organización, dirección y gestión participativas, proceso de negociación justo, equidad y equilibrio en la distribución, interiorización de externalidades, transparencia en la rendición de cuentas.

Actualmente podemos decir que aunque son muy numerosas las iniciativas para impulsar la RSE, están jugando un papel esencial el Gobierno y las ONG's. Estas últimas se preocupan por las compañías y por las prácticas empresariales, intentando centrar la atención de los medios de comunicación en las prácticas que son consideradas poco éticas o irresponsables (Cochran, 2007).

1.4. Criterios y principios de las empresas socialmente responsables.

Hemos definido la RSC, pero la pregunta que nos surge es cómo podemos saber si una organización es socialmente responsable. Como hemos señalado anteriormente ética y RSC están íntimamente relacionadas, a continuación mostramos los criterios que ayudan a la valoración ética de la empresa, para adentrarnos a continuación en los factores que determinan el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones:

Tabla 9. Criterios para una valoración ética de la empresa.

Respeto y Fomento de los Derechos Humanos	No discriminación por razón de sexo, raza, credo. Políticas activas de participación de la mujer y minorías. Relación con países y gobiernos que incumplen los Derechos Humanos.
Procesos de producción y venta	Tipo de trabajo y desarrollo personal. Seguridad e higiene en el trabajo. Programas de formación. Empleabilidad. Conciliación de la vida familiar. Participación de los trabajadores en la empresa.
Relación con el Medio Ambiente	Política definida y pública ante la conservación, protección y mejora del medio ambiente. Realización y posterior cumplimiento de auditorías externas. Evaluación, control y prevención de la actividad sobre el medio ambiente.
Política informativa	Transparencia y publicidad en las decisiones directivas. Auditorías éticas. Criterios públicos de calidad. No utilización discriminatoria de imágenes o símbolos.
Consecuencias para el Tercer Mundo	Tipo de relación/ayuda con los países o regiones en vías de desarrollo. Continuidad y reinversión de los beneficios. Preservación de la identidad cultural, sostenibilidad...
Contribución a la Paz	Fabricación, transporte, y venta de armas. Comercio con países beligerantes. Relaciones con empresas militares, uso de fuerzas privadas de seguridad...

Relaciones con el Sistema Administrativo-Estado	Subención a partidos políticos. Sobornos a jueces. Blanqueo de dinero...
Contribución al Desarrollo Local y/o Regional	Empleo. Ayuda a organizaciones y estructuras de la sociedad civil. Colaboración con especialistas y equipos a las autoridades locales. Obras sociales y ayuda en los problemas del medio ambiente.
Participación en los Procesos de Educación, Arte...	Colaboración en programas de formación e integración de la juventud. Recuperación de las tradiciones, creación artística...

Fuente: García-Marzá et al., (2003).

Las organizaciones para tener un comportamiento socialmente responsable deben respetar los siguientes principios (Documento nº 1 AECA, 2004):

- La transparencia en la información que la compañía proporciona a los stakeholders, indicándose en los mismos el compromiso y la participación de éstos.
- La materialidad hace referencia a que es necesario que en la organización se tengan en cuenta las demandas, necesidades y expectativas de los *stakeholders*, en los tres ámbitos de actividad, es decir, económico, social y medioambiental.
- El principio de la verificabilidad, refleja la necesidad de que las actuaciones de la empresa en materia de RSC sean verificadas por expertos independientes para que sean creíbles dichas prácticas o actuaciones.
- La visión debe ser amplia, para ello las organizaciones deben analizar los impactos no solo microeconómicos sino también los macroeconómicos.
- La mejora debe ser continua no puntual, ya que en si misma encierra dicho aspecto unido al de supervivencia, de gestión a l/p, por tanto la organización debe considerar beneficios no sólo a c/p sino también a m/p y l/p.
- En lo que respecta al principio naturaleza social de la organización, se hace referencia a los valores sociales, los cuales además de los técnicos y económicos deben guiar el desarrollo de las organizaciones.

Siguiendo el Documento nº 1 de AECA (2004), vamos a exponer un conjunto de comportamientos considerados socialmente responsables, clasificados por grupos de interés y atendiendo a la perspectiva interna o externa:

Tabla 10. Comportamientos Socialmente Responsables.

Carácter interno	Empleados	Formación y aprendizaje continuo para todos los niveles de la organización.
		Delegación y trabajo en equipo buscando la motivación de las personas en su desempeño.
		Transparencia y comunicación a todos los niveles.
		Conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables.
		Diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etc.
		Salarios justos a través de una política de retribuciones coherente y transparente.
		Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables.
		Participación en beneficios y en capital por parte de los empleados, que fomenten el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.
		Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano.
		Salud y seguridad en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles.
	Responsabilidad con todos los grupos de interés en proceso de reestructuración.	
	Propietarios - Accionistas	Retribución del capital por medio del valor de las acciones una política de dividendos realista y razonable.
		Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados.
Inversiones socialmente responsables.		
Gestión de los procesos productivos (limpios)	Reducir el consumo de recursos naturales no renovables (energía eléctrica, agua, etc.) eliminando su despilfarro.	
	Reducción de la contaminación y degradación del medio ambiente.	

Carácter externo	Clientes, proveedores y competidores	Oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables, lo que diferencia a una empresa, proporcionándole una cartera de clientes satisfechos y altos niveles de fidelidad, además de atraer a nuevos clientes.
		Selección transparente, justa y responsables de proveedores y establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo.
		Colaboraciones y alianzas estratégicas con los competidores.
	Comunidad Local	Empleo, ingresos por impuestos, atracción de talento y riqueza.
		Preservación del medio ambiente.
		Colaboración con proyectos comunitarios (acción social).
	Sociedad en general	Colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la RSC como: Naciones Unidas con el Pacto Global, Comisión Europea con el Libro Verde y la Comunicación sobre Responsabilidad social corporativa, o la OCDE con sus directrices sobre comportamiento medioambiental.
		Promoción de la RSC a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación de medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia con base en Documento nº 1 AECA (2004).

A pesar de los cambios ocurridos en las empresas y en la sociedad que han impulsado la necesidad de la RSE nos podríamos hacer la siguiente pregunta ¿Por qué no todas las empresas son éticas y responsables socialmente?, Díez y Redondo (1999) pueden ayudarnos a contestar esta pregunta, distinguiendo entre razones a nivel micro y macro:

- Microética:
 - El coste de las medidas para favorecer la RSE tiene efecto sobre la rentabilidad a corto plazo de las empresas y dado que las sanciones por una mala acción son reducidas y no de coste elevado, hay organizaciones que esperan a que se produzca el mal antes que tomar medidas para evitarlo.
 - Aprendizaje. Los empleados necesitan normas de referencia y más aún de líderes en los que confiar y seguir. Por tanto, es

necesario que los comportamientos de éstos sean éticos y responsables.

- Metas a corto plazo: llevan a los directivos a tomar decisiones en determinados momentos que pueden ir en contra de los principios éticos y de la RSE.
 - Rentabilidad de lo moral: no es conocido por los directivos los beneficios que reporta la RSE en los balances de las empresas, aunque sí saben que la sociedad la exige y la imagen de la empresa se ve beneficiada si se toman medidas para llevarla a cabo.
 - Empresas éticas: los directivos y las personas que integran las organizaciones los que pueden lograr a través de sus comportamientos que las empresas adquieran tal calificativo.
 - Compromiso de la dirección: es necesario que la dirección se comprometa con las prácticas responsables a través de hechos y no a través de un programa de intenciones que no son llevados a la realidad de la actividad empresarial.
- Macroética:
 - Moralidad y legalidad: la empresa se enfrenta a situaciones que exigen de soluciones que la mayoría de las veces no están reguladas por ley. Y es en estas situaciones en las que se demuestra si la empresa es realmente ética y responsable.
 - Tentación de la ganancia fácil: el hecho de poder beneficiarse sin sanciones importantes o no demasiado costosas para las empresas si fuesen descubiertas es un factor que provoca prácticas no éticas aunque no ilegales si no están recogidas en la legislación.

- Valores no homogéneos: por todos es conocido la dificultad que entraña la calificación de una determinada situación como buena o mala, pues aún más difícil se hace el definir lo que es socialmente bueno o responsable para todos y en todos los lugares.
- ¿El cliente asume el coste ético?: el hecho de tomar medidas para implementar la RSE supone a la empresa la asunción de unos costes que probablemente estará dispuesta a soportarlos siempre que los pueda repercutir sobre los productos que ofrece, es decir, sobre el precio que pagan los clientes.
- Competencia: cuanto mayor sea, mayor será la presión a la que se verán sometidas las empresas por conseguir beneficios y menor será la disposición de las mismas para llevar a cabo prácticas que le supongan un desembolso inmediato de dinero.
- Ética y dimensión: suelen ser las grandes empresas, líderes en su sector de actividad, modelos de referencia en el campo ético, por tener gran cantidad de recursos y elevada rentabilidad. Pero la mayoría de las empresas suelen ser pymes que necesitan, para poder llevar a cabo acciones socialmente responsables, la ayuda de organismos públicos y de organizaciones no gubernamentales.

En definitiva, las prácticas de RSC permiten a las organizaciones mejorar la competitividad global ya que se reducen los costes y se incrementa el valor fruto de la optimización de la calidad de los productos y servicios así como la mejora del medioambiente y de la calidad de vida de la sociedad (Fernández, 2009).

1.5. Impulsores de la RSC.

Junto a los cambios anteriormente comentados que han tenido lugar en la empresa hay una serie de factores que también han impulsado la importancia que la RSC ha tomado en la empresa:

- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que recoge diez principios que se engloban en tres grupos de criterios amplios sobre Derechos Humanos, Normas Laborales y Medio ambiente. En la siguiente tabla se presentan:

Tabla 11. Principios del Global Compact.

Derechos Humanos	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
	2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
Normas Laborales	3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
	4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
	5. La abolición del trabajo infantil.
Medio Ambiente	6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
	7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
	8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
Anticorrupción	9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
	10. Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?>

- El Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas” del año 2001. Desde la comisión en el año 2002 se publicó una comunicación⁷ en la que se establece una estrategia para promover las aportaciones empresariales al progreso social y medioambiental, más allá de las obligaciones legales básicas. Esta estrategia tiene como núcleo central un foro europeo de participación múltiple sobre la responsabilidad social de las empresas. La aportación de este foro a las empresas y todos los interesados (sindicatos, ONG, inversores y consumidores) consiste en un conjunto de conocimientos de responsabilidad social de las empresas. Uno de los objetivos de este foro es identificar áreas en el ámbito de la UE donde sea necesaria más acción, así como intercambiar experiencias. Las principales ideas de la comunicación de la comisión (2001) son expuestas a continuación⁸ :
- El objetivo estratégico de la comisión con esta comunicación era que en el 2010 la UE se convierta en “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” y puede también contribuir a la estrategia europea de desarrollo sostenible, una Europa más dinámica, innovadora y abierta. El Libro tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la UE la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.
- La RSE debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad.

⁷ Empresa Europa”, n°9, Octubre-Diciembre de 2002.

⁸ Ver: <http://eur-lex.europa.eu/>

- La comisión ha recibido respuestas al Libro Verde, todas ellas a favor de esta acción, pero también presentan inquietudes como son la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social, su integración en el contexto del desarrollo sostenible y la necesidad de definir su contenido a escala global. Los inversores proponen la mejora en la divulgación de la información y la transparencia de las prácticas empresariales. Las organizaciones de consumidores exponen su inquietud por disponer de información fiable sobre las condiciones éticas, sociales y ecológicas, para orientar sus decisiones de compra. Por otra parte, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil sugieren que el carácter voluntario de la RSE no son necesarios para garantizar los derechos de los trabajadores, y demandan un marco reglamentario que establezca normas mínimas.
- La principal función de la empresa es crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y a generar beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, a través de un proceso continuo de creación de empleo.
- La Comisión propone una estrategia de promoción de la RSE fundada en los siguientes principios:
 - Reconocimiento de la naturaleza voluntaria de la RSE.
 - Prácticas de responsabilidad social creíbles y transparentes.
 - Focalización en las actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un valor añadido.

- Enfoque equilibrado y global de la RSE que incluya los aspectos económicos, sociales y ecológicos, así como los intereses de la consumidores.
 - Atención a las necesidades y características de las PYME.
 - Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes (normas fundamentales de trabajo adoptadas por la OIT, directrices de la OCDE para las empresas multinacionales).
- La estrategia propuesta por la Comisión se centra en las siguientes acciones:
- Dar a conocer mejor el impacto positivo de la responsabilidad social en las empresas y en la sociedad, tanto en Europa como en el resto del mundo, en particular en los países en desarrollo.
 - Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre las empresas.
 - Promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE.
 - Fomentar la adopción de prácticas de responsabilidad social entre las PYME.
 - Facilitar la convergencia y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social.
 - Crear a nivel de la UE un foro multilateral en este ámbito.
 - Integrar la responsabilidad social en las políticas comunitarias.
- La RSE aparece en el Libro Verde dividida en dos grandes apartados: la primera la dimensión interna, referida a las prácticas responsables de las empresas que afectan a los trabajadores, donde se tienen en cuenta

cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los naturales utilizados en la producción. La segunda de las dimensiones, la externa, referida al entorno local (ya sea a nivel europeo o mundial), a los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos (sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, lucha contra la corrupción, códigos de conducta) y a los problemas ecológicos mundiales.

- La forma en que las empresas deberían llevar a cabo una gestión integrada de la responsabilidad social, sería adoptando una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalen sus objetivos y valores fundamentales, y sus responsabilidades hacia sus interlocutores. Y estos valores deben corresponderse con medidas en toda la empresa. De esta forma, las empresas se ven obligadas a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear comités consultivos locales, realizar auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua. En este nuevo contexto es necesario que las empresas integren la responsabilidad social en la planificación estratégica y en sus operaciones diarias. Es más no son suficientes los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, y los cursos de ética empresarial deben estudiar por completo la RSE.
- El cumplimiento por parte de las empresas de la RSE será comprobado a través de informes y auditorías.

- El Libro Verde no podía dejar de lado el tema de la inversión socialmente responsable (ISR). Así expone entre los motivos para la adopción de políticas responsables en los ámbitos social y ecológico por parte de las empresas, ser un indicador de buena gestión interna y externa, su contribución a la minimización de los riesgos, y a la prevención y anticipación de crisis que pueden dañar la reputación y provocar caídas del valor de las acciones.
- La RSE es aplicable a todas las empresas y no depende del tamaño de las mismas su implementación y ejecución. Uno de los aspectos de los que se preocupa la Comisión en el Libro Verde es de las PYME, así expone que aunque el concepto de RSE fue desarrollado y pensado para las multinacionales, debería adaptarse a la situación específica de las PYME (que representan la mayoría de las empresas europeas) no sólo aquel sino también las prácticas y los instrumentos. En el apartado dedicado a investigación empírica sobre la RSE analizaremos un estudio realizado en el año 2000.
- La norma AA-1000 realizada en noviembre de 1999 por el *Institute of Social Ethical Accountability*. La norma AA1000SES, publicada en el año 2011, es de la familia de las normas AA1000, tiene por objetivo evaluar los compromisos que tienen las empresas con sus grupos de interés a través de una serie de determinados principios y esquemas que pueden ser aplicados a nivel macro y micro empresarial y que siempre tienen por objeto la mejora continua de las relaciones con los grupos de interés. Esta norma puede aplicarse conjuntamente con el Manual de Relaciones con los grupos de interés de UNEP.

- La norma SA-8000 promovida por la agencia acreditadora del *Council on Economic Priorities*. Se centra en la internacionalización de las normas sociales, la información pública, y la elaboración de informes sociales. En general puede decirse que las normas SA-8000 y la AA1000, son códigos que intentan normalizar la gestión ética de las empresas, son el resultado de las inquietudes de los consumidores respecto a las condiciones laborales. La norma SA8000 (*Social Accountability 8000*) fue creada por la SAI (*Social Accountability International*), es una norma universal sobre responsabilidad social, auditable y certificable por terceras partes, (López Cabarcos, M.A.; Vázquez Rodríguez, P. 2002). A continuación se sintetizan las principales nociones de esta norma:

Utilizando el enfoque de sistemas esta norma gestiona los temas relacionados con la responsabilidad social en los negocios, estableciendo requisitos de responsabilidad social (normas sobre derechos laborales, seguridad e higiene, niveles de remuneración, discriminación, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, medidas disciplinarias, horario de trabajo compensación, trabajo infantil y trabajos forzados) y acciones que la empresa debe seguir para cumplir con los requisitos mencionados (disponer de una política de responsabilidad social, revisar periódicamente la política, el grado de implantación de los procedimientos, etc y nombrar representantes para la implantación de la norma SA 8000) (López Cabarcos, M.A.; Vázquez Rodríguez, P., 2002)⁹.

La certificación de la norma se produce cuando se llevan a cabo satisfactoriamente los procesos de auditoría del comportamiento

⁹ Tomado de la norma SA 8000 y de Bollaín Pastor, J. (2001).

corporativo, obtenida la certificación las empresas pueden hacer uso de la marca de certificación SA 8000. En España la única empresa certificada conforme a esta marca es la valenciana del sector agrícola Dole Pascual Hermanos. Además de la certificación la CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*) debe conceder la acreditación para la realización de auditorías conforme a la norma SA 8000. En el año 2002 la SAI publica un documento en el que se recogen modificaciones sobre la norma SA 8000. Como idea general de esta norma puede decirse que la mayor aportación, como en las normas ISO 9000 (hay autores que la denominan la ISO social), no son los criterios técnicos ni legales, sino todo lo referente a los sistemas de gestión que permiten manejar esos criterios (Méndez González, G., 2002). Este mismo autor propone que además de la responsabilidad social habría que incluir criterios relacionados con los siguientes temas: la concentración de poder, la transparencia contable, el dinero negro, la malversación de fondos, el tipo de clientes con los que se trabaja, y no sólo los proveedores, el tipo de productos que se fabrica, y la ponderación de todos los factores que sirvan para valorar lo positivo que puedan aportar unas empresas frente a lo negativo de otras.

- El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España¹⁰, actualmente Ministerio de Trabajo e Inmigración, tenía atribuida, entre otras, la función de elaborar, impulsar y ejecutar, en el ámbito de la Administración General del Estado, la actuación política en el sector de la economía social, el fomento del empleo autónomo y la responsabilidad social de las empresas. Actualmente es el Ministerio de Trabajo e Inmigración el órgano

¹⁰ Ver: <http://www.mtas.es/>, actualmente Ministerio de Trabajo e Inmigración, <http://www.mtin.es>

encargado, en virtud de lo establecido en el artículo 15 del Real Decreto 1129/2008, de 4 de julio.

Por este motivo, merecen especial atención las medidas adoptadas por el Gobierno para el fomento de la RSE. Así, en el año 2003 se creó una Comisión de Expertos, y en el año 2004 se constituye la Subcomisión Parlamentaria para el estudio de la RSE, formada por todos los Grupos Parlamentarios del Congreso de los Diputados. El Foro de Expertos, constituido en el año 2005, está compuesto por 47 miembros, entre los que destacan distintos grupos empresariales, organizaciones, expertos del mundo académico y de la investigación, así como los Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, de Economía y Hacienda, de Industria, Turismo y Comercio, de Medio Ambiente, de Sanidad y Consumo, de Administraciones Públicas y de Asuntos Exteriores y de Cooperación. El foro da una definición de RSE según la cual “la RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Han sido numerosas las reuniones del Foro de Expertos¹¹. Por ejemplo, en la IV sesión se debatió sobre la importancia de que las empresas elaboren un informe sobre RSE y que la información recogida en él sea verificable, afirmándose que la Administración Pública es partidaria de que la

¹¹ Ver: <http://www.mtin.es/>

información sea objetiva y verificable sobre políticas y prácticas de RSE. En la V sesión se analizó el nivel de desarrollo de la RSE en España, llegando a la conclusión de que se había dado un desarrollo de prácticas y políticas de RSE. Es de destacar la VI, ya que se estudiaron las políticas públicas de fomento y de desarrollo de la RSE; en ella se propusieron, entre otras, las siguientes recomendaciones¹²:

A) Información y sensibilización de la RSE.

I. Campañas informativas y de sensibilización. Mejorar la comprensión del concepto de RSE; creación de un portal en Internet que facilite la difusión de la información significativa sobre RSE; apoyar las iniciativas de los distintos actores sociales e institucionales que favorezcan el mejor conocimiento.

II. Por un consumo razonable. Fomentar la integración de los principios de responsabilidad en las políticas de consumo; fomentar la utilización del etiquetado como herramienta distintiva de cumplimiento de criterios sociales y medioambientales, promoviendo la producción cívica o responsable.

B) Participación, conocimiento, implicación y corresponsabilidad.

III. Promoción de los objetivos y filosofía del desarrollo sostenible de responsabilidad en la gestión de la actividad económica. Para ello se pretende promover una visión de la actividad económica y de la gestión de las organizaciones orientada por los principios del desarrollo sostenible y de la responsabilidad; promover en las enseñanzas universitarias, especialmente en las materias relacionadas con el estudio

¹² Ver : www.mtas.es/economia-soc (antes de la reforma).

de las organizaciones, la economía, la comunicación y la administración y gestión de empresas, la incorporación de la formación en materia de RSE.

IV. Promoción de las capacidades y competencias de los interlocutores sociales para el desarrollo de la RSE. Se pretende fomentar la educación y formación en materia de RSE de los cuadros directivos de las empresas, los representantes de los trabajadores, y los responsables de las distintas organizaciones sindicales; favorecer el conocimiento y el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de responsabilidad entre las empresas.

C) Las AA.PP., la RSE y el Desarrollo Sostenible.

Se pone de manifiesto la necesidad de que las AA.PP. integren los principios de RSE en sus sistemas de gestión y en las relaciones con terceros. Se señala que las políticas de las AA.PP. deben guiarse por los principios de responsabilidad, “con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, no permitir agresiones a los derechos humanos, alcanzar la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medio ambiente y erradicar cualquier tipo de corrupción, así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de los derechos básicos”. En este apartado destacan:

*La aprobación de un código del buen gobierno para los miembros del Gobierno y los altos cargos de la Administración General del Estado.

*La Ley que regula los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado.

*Plan Concilia, cuyo objetivo es favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados públicos.

*Ley de promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de Dependencia (Ley de Dependencia).

*Fomento de los microcréditos, para favorecer la inserción en el mercado de trabajo de colectivos desfavorecidos socialmente.

*Ley Orgánica de Igualdad entre mujeres y hombres, que favorecerá una mayor presencia de las mujeres en los distintos órganos de dirección de las empresas y de la política.

*Ley de Contratos del Sector Público, en la que se introducen criterios de naturaleza social y medioambiental en las condiciones de ejecución del contrato.

*Código Unificado de recomendaciones de buen gobierno para las empresas cotizadas.

*Subvenciones para la realización de estudios y jornadas por parte de organizaciones sin ánimo de lucro que promocionan prácticas de RSE.

*Grupo de trabajo interministerial para desarrollar actuaciones que favorezcan la implantación de la Estrategia de Desarrollo Sostenible en España.

*Normativa sobre la inversión del Fondo de Reserva de la Seguridad Social, que incluye elementos sociales y medioambientales.

Además se recomienda a las AA.PP., para promocionar la RSE:

*Impulsar la inversión socialmente responsable (ISR).

*Estudiar estímulos fiscales y sociales a la RSE, como reducciones fiscales para inversiones beneficiosas con el medio ambiente; bonificaciones sociales por integrar personas con discapacidad; marco

fiscal favorable para empresas que integren criterios de RSE; cláusulas sociales en los pliegos de las compras y contrataciones públicas.

*Extensión de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (conocido como Código Conthe) a las empresas españolas.

*Establecer el modelo social europeo como referencia en materia de relaciones laborales.

*Mejorar el marco legislativo de empleo de personas con discapacidad o en situación de riesgo de exclusión social.

*Creación de una estructura gubernamental de coordinación de todas las acciones relacionadas con la RSE.

*Desarrollo de la RSE en ámbitos autonómicos y locales. En este punto, a modo de ejemplo, mencionamos la labor del Gobierno Regional Andaluz (Junta de Andalucía), que ha creado un portal “Responsabilidad Social y Relaciones Laborales”¹³, elaborado por la Consejería de Empleo, para la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. Además, la Fundación Andaluza de Servicios Sociales ha fomentado la implicación de las empresas en programas sociales. En particular, dicha Fundación, que pretende servir de instrumento de apoyo para la puesta en práctica de la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los servicios sociales, se ha marcado los siguientes objetivos, en los que viene trabajando:

- Informar a las empresas sobre los efectos positivos derivados de la participación en proyectos de responsabilidad social corporativa.

¹³ Ver: <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad/>

- Crear un Foro de Empresas dispuestas a participar en proyectos de servicios sociales.
- Proponer la ejecución de proyectos de servicios sociales en colaboración con empresas.
- Colaborar en la ejecución de iniciativas sociales promovidas por empresas.
- Conectar entidades sin ánimo de lucro y empresas para la ejecución de proyectos de servicios sociales.
- Participar en el control de la ejecución de los proyectos y difundir la acción social desarrollada por las empresas.

V. Fomento de la RSE y del desarrollo sostenible, en los sistemas de gestión de lo público, impulsando dentro del Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos, las mismas pautas de conducta responsable. Así, en el caso de aprovisionamientos públicos se exigirían determinados requisitos en términos de RSE en la ejecución de los contratos con las AA.PP., y la aprobación de códigos de conducta para los empleados públicos. Dentro de este apartado se incluye la recomendación que impulsa la Inversión Socialmente Responsable (ISR) como palanca positiva de cambio. En este sentido, la Administración podría gestionar sus fondos de pensiones y el de reserva de la Seguridad Social a través de los mercados financieros contemplando criterios de RSE, además de los estrictamente financieros. También es de destacar el hecho de incluir la RSE como criterio informativo en la ejecución de ayudas públicas concedidas a los sectores empresariales, lo cual es muy positivo para empresas que acceden a ayudas dirigidas a la internacionalización.

VI. Estimular a las empresas para elaborar el informe de prácticas de RSE. Este apartado tiene como objetivo poner en marcha una política pública de promoción del Informe de RSE. que tenga en consideración aspectos como:

- *Apoyo técnico a las empresas.
- *Catálogo de herramientas de información.
- *Buenas prácticas de información.
- *Perfil de empresas e instituciones incluidas en la política de promoción.
- *Temas e indicadores de medida susceptibles de ser incluidos en el Informe de RSE.
- * Verificadores y rol de su labor de verificación.

D) Las PYMES en materia de RSE.

VII. Fomento de la RSE en las PYMES. Se estimulará la promoción de instrumentos mancomunados en estas organizaciones orientados al cumplimiento de objetivos en esta materia.

E) Responsabilidad, Diálogo y Cooperación.

VIII. Participación de las empresas en el desarrollo. Se pretende fomentar la participación de los interlocutores sociales en el desarrollo de políticas sociales impulsadas por los poderes públicos locales, autonómicos y estatales. En este mismo sentido, se ha creado el Consejo Estatal de la RSE¹⁴ (Real Decreto 221/2008, 15 Febrero). En este órgano, asesor y consultivo del Gobierno, participan representantes de organizaciones empresariales, sindicatos, organizaciones representativas de la sensibilidad de la sociedad y las AA.PP. Por la importancia de este

¹⁴ Ver: http://www.tt.mtas.es/periodico/Laboral/200802/LAB20080215_2.htm

órgano que se adscribe al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Secretaría General de Empleo, son de destacar los objetivos que persigue:

*Informar, sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

*Analizar el desarrollo de la RSE en España, la Unión Europea y países terceros, e informar sobre actuaciones en materia de RSE.

En lo que respecta a las funciones del Consejo Estatal de RSE, destacan:

*Elaborar una memoria anual al Gobierno.

*Constituirse como Observatorio de la RSE en España.

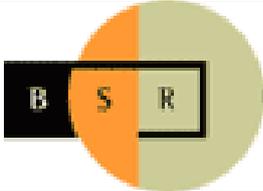
*Colaborar y cooperar con otros consejos análogos, incluidos los de nivel internacional.

*Participar, en la forma en que se determine, en los foros nacionales e internacionales constituidos para tratar temas de RSE.

Hemos mostrado como son numerosas las medidas que se han adoptado para que las AA.PP. adopten la RSE, y en este sentido éstas pueden actuar de forma reguladora, es decir, desarrollando legislación para impulsar la RSE; como facilitador y/o promotor para que las empresas lleven a cabo acciones de RSE; deben sensibilizar a la opinión pública a través de formación en RSE y todo ello siendo una organización de referencia ejemplar.

A modo de resumen se presenta en la siguiente tabla los principales impulsores de la RSC en el ámbito nacional e internacional:

Tabla 12. Impulsores de la Responsabilidad Social Corporativa.

	<p><i>Accountability</i>: organización internacional comprometida con el fortalecimiento y del desarrollo de las competencias de los individuos en la responsabilidad ética y el desarrollo sostenible.</p>
	<p><i>Business for Social Responsibility</i>: Organización global no lucrativa que ayuda a sus miembros a lograr éxitos comerciales respetando los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Las empresas miembro de <i>BSR</i> emplean a más de seis millones de trabajadores en todo el mundo.</p>
	<p><i>Business in the Community</i>: Asociación de más de 650 empresas en el Reino Unido cuyo objetivo es promover la mejora continua del impacto de la empresa en la sociedad. Su misión es promover la calidad y extensión de las aportaciones de la empresa al desarrollo social y económico, haciendo de la responsabilidad social una parte integrante de la excelencia empresarial.</p>
	<p><i>Caux Round Table</i>: es una red global de líderes empresariales que entienden que las empresas con un papel esencial en el desarrollo y la promoción de una sociedad justa, libre y transparente. La declaración de principios empresariales que elaboraron, basados en los ideales de cooperación y dignidad humana, se ha convertido en una referencia básica. Se encuentran recogidos en la página web, en la que puede accederse a información adicional como proyectos desarrollados por <i>Caux Round Table</i>, artículos, códigos éticos, herramientas para la mejora corporativa o referencias a otras organizaciones y vínculos de interés.</p>
	<p><i>The Copenhagen Centre</i>: Institución internacional, impulsada por el gobierno danés, cuyo objetivo es potenciar la cohesión social a través de convenios de colaboración entre los sectores público y privado, a fin de ofrecer oportunidades de empleo para los sectores más desfavorecidos de la sociedad.</p>

	<p><i>The Corporate Citizenship Company</i>: Realiza investigación, consultoría y publicaciones para ayudar a las empresas a tener éxito como buenas ciudadanas de nuestra sociedad global cambiante. Realiza, de modo específico, actividades relacionadas con <i>benchmarking</i>, valoración del impacto social y económico, gestión de asuntos internacionales, evaluación de los programas para la comunidad, elaboración de informes, etc. Además de describir los servicios que se ofrecen, el sitio proporciona abundantes recursos para comprender mejor la naturaleza cambiante de la ciudadanía corporativa en el mundo actual.</p>
	<p><i>CSR Europe</i>: (antes <i>EBNSC</i>) es una asociación de empresas y de la Comisión Europea, cuya misión es ayudar a las empresas a compaginar rentabilidad, crecimiento sostenible y progreso humano a través de la integración de la responsabilidad social en la práctica empresarial</p>
	<p>El <i>Club de Excelencia en Sostenibilidad</i> es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenido desde el punto de vista económico, social y medioambiental con el objetivo de ser un foro de diálogo con <i>stakeholders</i>, una plataforma de <i>benchmarking</i> en desarrollo sostenible, y ser transmisores de buenas prácticas al tejido empresarial español.</p>
	<p><i>Economistas sin fronteras</i>: Organización No Gubernamental que ayuda a mejorar las condiciones de vida de personas desfavorecidas. Su objetivo principal es promover la participación social y sensibilizar a la sociedad ante los problemas de la pobreza y la marginación.</p>
	<p><i>European Business Ethics Network</i>: Asociación no lucrativa fundada en Bruselas en 1987. Está apoyada por empresas líderes de Europa, formando una red de miembros integrada por personas del mundo empresarial, gestores del sector público y académicos. Su objetivo es promover una gestión basada en valores éticos, así como estimular y facilitar el encuentro de opiniones, la discusión y el debate sobre problemas éticos comunes.</p>

	<p><i>Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA):</i> Organización independiente, sin ánimo de lucro, con voluntad de tercera parte, que aplica los conceptos de la gestión de la calidad y que tiene como objetivos fomentar la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones, sensibilizar a directivos y empresarios, desarrollar modelos para su evaluación, preparar códigos internos de conducta ética, elaborar documentos formales básicos y de apoyo, formar evaluadores y asesores y formar directivos y personal de las organizaciones.</p>
	<p><i>Foro de Reputación Corporativa (FRC):</i> Canal de información digital que contribuye a difundir conocimientos y experiencias de gestión en materia de reputación corporativa. Su objetivo principal es incrementar el valor de las compañías miembros, apoyándose en los activos intangibles como generadores de valor.</p>
	<p><i>Forum Empresa:</i> Alianza hemisférica de organizaciones basadas en la Responsabilidad Social Empresarial y compañías asociadas que comparten una misma visión de promover la RSE en las Américas.</p>
	<p><i>FTSE4Good:</i> Es una serie de índices de referencia para la realización de inversiones en empresas socialmente responsables. Su página web ofrece amplia información acerca de las características de los índices, la metodología seguida para la construcción de un índice o instrucciones detalladas para formar parte de la serie.</p>
	<p><i>Fundación Ecología y Desarrollo:</i> Está formada por un grupo de profesionales que desean contribuir a la construcción de un desarrollo sostenible mediante la generación de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables. Entre sus áreas de actuación se encuentra la investigación y el análisis de la sostenibilidad de las compañías españolas presentes en los principales índices bursátiles.</p>
	<p><i>Fundación Entorno:</i> Tiene como objetivo desarrollar actividades y programas para ayudar a las empresas que quieren afianzar su compromiso con el medioambiente. Junto a la exploración de nuevas líneas de actuación</p>

	<p>medioambiental de la empresa y la elaboración de estudios e informes, ofrece servicios de asesoría, formación e información a través de cursos, seminarios y recopilación de documentación relevante, legislación y noticias medioambientales.</p>
	<p><i>Fundación Lealtad</i>: Entidad dedicada a fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo y acción humanitaria.</p>
	<p><i>The Global Compact</i>: En un contexto de creciente preocupación por los efectos de la globalización, el <i>Pacto Mundial de Naciones Unidas</i>, anunciado por Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, en el <i>Foro Económico Mundial</i> de Davos en 1999, es un llamamiento a las empresas para que adopten nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El pacto agrupa a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y ONGs con organismo de las Naciones Unidas y otras instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos.</p>
	<p><i>Global Reporting Initiative</i>: Institución global independiente, fundada por la <i>Coalición para las Economías Ambientalmente Responsables</i>. Es un centro oficial colaborador del <i>Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente</i> y trabaja en cooperación con el <i>Global Compact</i> de las Naciones Unidas. Está desarrollando un marco generalmente aceptado para la elaboración de informes de sostenibilidad. El objetivo es capacitar a las organizaciones para preparar informes comparables sobre su actuación económica, social y ambiental.</p>
	<p><i>Instituto Ethos</i>: Organización no gubernamental creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a dirigir sus negocios de forma socialmente responsable.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	<p><i>The Internacional Business Leaders Forum:</i> Establecida en 1990, su misión es promover internacionalmente unas prácticas socialmente responsables de las empresas, que beneficien a la sociedad y a las empresas y que ayuden a alcanzar el desarrollo social, económico y medioambiental, especialmente en países de economías emergentes.</p>
	<p><i>Inversión Ética:</i> Se dedica a la gestión de patrimonios fundamentalmente en Estados Unidos bajo un criterio de responsabilidad social o filosofía ética. Esta asesoría, domiciliada en Estados Unidos, es la única especializada en esta forma de invertir dedicada a individuos y entidades de habla española.</p>
	<p><i>Junior Achievement:</i> Fundación educativa internacional cuya misión es generar en los jóvenes el espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus metas en un marco de responsabilidad y libertad.</p>
	<p><i>Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS):</i> Evalúa la reputación corporativa en España, ofreciendo resultados sectoriales y globales, por empresas y por gestores. Para ello, el monitor utiliza como variables primarias los resultados económico-financieros de la empresa, la calidad del producto o servicio, la cultura corporativa y calidad laboral, la ética y responsabilidad social corporativa, la dimensión global y presencia internacional y, por último, la investigación e innovación.</p>
	<p>Programa de Responsabilidad Social Corporativa de <i>World Bank Institute:</i> Recoge recursos de interés relacionados con la responsabilidad social corporativa, tales como cursos, conferencias y seminarios, casos de estudio, informes, etc.</p>
	<p><i>Reputation Institute:</i> Organización privada de investigación y consultoría dedicada a progresar en el conocimiento sobre la reputación corporativa: su gestión, medida y evaluación. Mide las reputaciones corporativas utilizando sus productos de investigación basados en el modelo de <i>Harris-Fombrum Reputation Quotient SM</i>, presentándose los resultados periódicamente en <i>The Wall Street Journal</i>. Está integrado por un grupo internacional de académicos de escuelas de negocios y expertos</p>

	<p>en gestión de la reputación. En la actualidad están implicados representantes de Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Holanda, Noruega, Eslovenia, España, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.</p>
	<p><i>Reponsables.biz</i>: Semanario digital de la ciudadanía corporativa editado por <i>Philantropos</i> en colaboración con <i>Servimedia</i>.</p>
	<p><i>Sustainability</i>: Consultoría dedicada a estrategia de negocios dentro de un desarrollo sostenible. También realizan investigaciones en el área del negocio y desarrollo sostenible.</p>
	<p><i>World Business Council for Sustainable Development</i>: Recoge vínculos a organizaciones de todo el mundo que fomentan la responsabilidad social corporativa, el desarrollo sostenible y las buenas prácticas.</p>
	<p>El <i>Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa</i> se constituye como una red de cooperación e investigación, y como plataforma de pensamiento en la que confluyen las iniciativas puestas en práctica por distintas organizaciones de manera independiente, con el fin último de potenciar la Responsabilidad Social de las Empresas en el núcleo de la sociedad. Al mismo tiempo, trabaja como plataforma de sensibilización dando a conocer el efecto positivo de la implantación de la RSC en la sociedad y las maneras de potenciarla; también realiza un seguimiento exhaustivo de las iniciativas políticas en la materia y sus aplicaciones prácticas.</p>
	<p>La <i>Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)</i> se creó en el año 2004. La red española se convierte a partir de ese momento en una de las primeras plataformas mundiales de esta naturaleza y características. Se trata de una de las redes más activas y destaca por su modelo <i>multistakeholder</i>, que engloba empresas, ONGs, sindicatos, instituciones académicas y organismos sociales. Según los últimos datos disponibles, son más de 600 entidades las que han firmado el Pacto en España.</p>

	<p><i>SpainSIF</i> es integrante de <i>EuroSIF</i>, la red europea de foros de inversión responsable. El Foro Español de la Inversión Socialmente Responsable, SpainSIF, nació oficialmente en mayo de 2008, de la mano de la asociación Forética y las entidades BBVA, Crédit Agricole, BBK, Caser Seguros, el Grupo FTSE, la Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI) y la Escuela de Negocios ESADE, con el objetivo de ser una plataforma de impulso, fomento y desarrollo de la ISR en España.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en Fundación Empresa y Sociedad¹⁵.

1.6. Razones, motivaciones y obstáculos de la RSC.

Llegados a este punto, para enlazar la RSC con las razones, motivaciones y obstáculos que encuentran los directivos de las organizaciones, es necesario conocer los objetivos de la RSC, entre los que podemos citar (Documento n.º. 1 RSC, AECA, 2004):

- Suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para dotar de una base conceptual sólida el modelo de empresa ciudadana.
- Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas.
- Lograr que las empresas generen externalidades socialmente responsables.
- La consecución del desarrollo sostenible y la generación de valor en el l/p para todos los grupos de interés.
- Atender a las necesidades de los grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado.
- Mejorar procesos internos entre ellos, el sistema de gestión integral.
- Potenciar ventajas competitivas derivadas del comportamiento responsable.

¹⁵ Ver: <http://www.empresaysociedad.org/>

- Suministrar información completa, fiable y útil en las dimensiones económica, social y medioambiental.
- Permitir la integración natural de la empresa en su entorno.
- Contribuir al desarrollo económico de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.

Seguendo a Porter y Kramer (2006), el debate actualmente no se centra en saber si las empresas deben asumir la Responsabilidad Social, o si las actuaciones de RSC predicen la actuación económica de las compañías. Los directivos de las organizaciones están preocupados por saber cómo prosperar implicándose en desafíos sociales y medioambientales, y por este motivo, dichos autores manifiestan que hay que llevar a cabo la RSC de forma estratégica, es decir, realizar contribuciones sociales y medioambientales de forma que se obtengan beneficios empresariales tangibles.

Según Heslin y Ochoa (2008), las iniciativas eficaces en RSC son aquellas derivadas de un cuidadoso análisis de la cultura, las competencias y las oportunidades estratégicas de las organizaciones. No obstante, reconocen que aunque las prácticas de RSC no deben imitarse, ya que el éxito de las mismas depende de las características particulares de las compañías, sí que muchos de los principios en los que se basan son aplicables a un amplio abanico de empresas.

A pesar de las ventajas de la RSC, no siempre conocidas por las organizaciones, existen razones a favor y obstáculos que dificultan la implantación de la misma en las organizaciones (Díez de Castro et al., 2002):

Tabla 13. Razones a favor y en contra de la RSC.

RSE	Razones	Obstáculos
1	Las empresas son parte integrante de la sociedad en general.	Las empresas deben dedicarse a aquello que saben hacer y es su misión: producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible.
2	Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados).	Los recursos de la empresa deben dirigirse a lograr el principio del máximo beneficio.
3	La RSE es rentable a medio y largo plazo.	Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones.
4	Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran número de los problemas que afectan a la sociedad.	Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios.
5	Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades, penalizando el comportamiento no responsable de las mismas.	Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y político.

Fuente: Elaboración propia.

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, George (2006), Hurst (2004), Robin y Reidenbach (1987), 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 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; Bertelsmannn 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.

Aunque hemos señalado que la RSC es considerada fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, los directivos encuentran obstáculos¹⁶ y hay una serie de factores críticos de los que depende el éxito, podemos citar:

- La curva de aprendizaje, la cual se retrasa ya que es necesario comprender nuevos conceptos, nuevos registros, nuevas interacciones y poca información útil sobre cómo lo han hecho los demás.
- Dificultad para obtener ayudas, algunas empresas no confían en las organizaciones que las ofrecen o son incapaces de encontrar fuentes fiables.
- La RSC puede llegar a ser un área compleja e incierta, con sus impactos e influencias en los ámbitos económico, social y medioambiental, y sus relaciones con partícipes novedosos.
- Es necesario realizar esfuerzos y adaptaciones continuas, lo que lleva consigo los costes observables, tiempo e inversiones, beneficios ocultos o difícilmente disponibles. Identificar y/o desarrollar herramientas o prácticas que sean acordes con la empresa y las circunstancias cambiantes.

A todo lo anterior se unen la dificultad en la recogida de información y verificación de su fiabilidad, la escasa formación de los grupos de interés, el tiempo que se tarda en construir un sistema de RSC, y la dificultad de las pymes para entender el lenguaje particular de la responsabilidad social.

A pesar de los obstáculos, el éxito de la organización en el área de la RSC depende de cuestiones como:

¹⁶ Ver: http://ec.europa.eu/index_es.htm

- El compromiso de la alta dirección y de los propietarios.
- La integración de los valores y la visión de RSC en la organización y su cultura.
- La integración de la RSC en la estrategia, los procesos de gestión y las políticas, y en la práctica operativa diaria, con la adaptación de los sistemas existentes o el desarrollo de unos nuevos, el establecimiento de objetivos apropiados, desarrollo de un plan para alcanzarlos, evaluación de su progreso y comunicación de todo ello.
- La comunicación de la estrategia, objetivos o actividades de forma transparente y comprensible para animar, aprender, innovar, y mejorar en las relaciones con los partícipes.
- Es necesaria la predisposición para aprender, innovar y mejorar, el compromiso con partícipes externos, entendiendo sus expectativas, aprendiendo de ellos, estando abierto a acuerdos y desacuerdos para construir una relación de confianza mutua. Además de incorporar a los empleados y sus representantes en la RSC.
- Y por último sería conveniente compartir experiencias, en redes, foros, ejemplos de buenas prácticas, benchmarking, etc.

1.7. Consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC.

Hemos analizado en el apartado anterior las razones y motivaciones que llevan a las organizaciones a la asunción de la RSC en la organización y resultará interesante comprobar la conexión existente entre los constructos anteriores y las consecuencias que podría conllevar el nivel de desarrollo de la RSC en las organizaciones.

Perrow (1997), señaló que la RSC es una herramienta que ayuda a las empresas para explotar mejor su entorno. Siguiendo a Burke y Logsdon (1996), la RSC puede mejorar la competitividad en las organizaciones. De esta forma, puede decirse que a largo plazo, existe una relación positiva entre el nivel de desarrollo de la RSC de las organizaciones y el éxito económico.

Siguiendo a Rodríguez et al. (2007), debemos considerar que la RSC está relacionada con los siguientes aspectos: gobierno corporativo, política y estrategia alineada con la visión, misión y valores organizativos, la gestión de los recursos humanos, el valor añadido de los accionistas, las relaciones con clientes, comunidad local, responsabilidad por el impacto ambiental y gestión sostenible de los recursos, relaciones con las Administraciones Públicas y competidores, mercado así como el desarrollo de la organización.

La RSC es considerada variable estratégica, intangible en las organizaciones que crea valor, y factor de diferenciación que adquiere mayor dimensión a medida que aumente su nivel de desarrollo. La connotación de variable estratégica de la RSC es muy reciente, vamos a mostrar los principios en los que se basa la RSC estratégica y las empresas que los han seguido a través de prácticas de RSC, con el objetivo de que puedan servir de guía a otras compañías para identificar las oportunidades y así aumentar la prosperidad de sus negocios y de las comunidades en las que vivirán y seguirán trabajando las generaciones futuras:

Tabla 14. Principios estratégicos de la RSC y ejemplos de prácticas empresa.

Principios Estratégicos de RSC	Compañía	Ejemplos de prácticas de RSC estratégica.
Cultivar el talento necesario	Marriot, Microsoft, GlaxoSmithKline	Proporcionar oportunidades extraordinarias para la carrera; Alimentar el talento necesario.
Desarrollar nuevos mercados	Philips Electronics, Globe Telecom, Whole Foods	Producir productos eficaces con los resultados; Buscar nuevos consumidores; Especializarse en productos orgánicos.
Proteger el bienestar de los trabajadores	Levi Strauss; Odegard & Rugmark; Starbucks	Sustituir la explotación por la educación; Certificar la producción ética; Favorecer la productividad.
Reducir la huella medioambiental	DuPont, Ethel M, Norsk Hydro	Crear más valor; Renovar las materias primas.
Beneficios de los productos	Fuji Xerox, Shaw Industries, Manildra	Rediseñar productos para aprender y obtener beneficios; No tener muchos intermediarios.
Involucrar a los clientes	Target, Hewlett-Parckard	Permitir que los consumidores mejoren su educación; Reducir el coste medioambiental; Educar y comprometer a los clientes.
Hacer ecológica la cadena de abastecimiento	Nestle, Wal-Mart, S.C. Johnson	Optimizar el transporte, Identificar, publicitar y premiar las alternativas más ecológicas.

Fuente: Heslin y Ochoa (2008).

Por todo lo expuesto anteriormente extraemos la idea de que la RSC proporciona beneficios¹⁷ a las empresas en áreas como:

- El medio ambiente, ya que puede producirse un aumento del rendimiento económico y financiero. La reducción de costes de producción a través del control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros. La mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación, así como el mayor nivel de innovación y la competitividad

¹⁷ Ver: http://www.revistafuturos.info/futuros_6/resp_empresarial_1.htm

hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientales conscientes. Todo ello repercute favorablemente en la reputación y la imagen de marca.

- En el área de los derechos humanos, facilita la protección de los activos de la empresa: recursos humanos, propiedad, marca y reputación. Incentiva el cumplimiento y respeto de leyes nacionales e internacionales. Se establecen y promocionan estándares laborales para la realización de negocios transparentes y justos, evitando sanciones comerciales, campañas negativas y boicots, aumentando la productividad, así como el rendimiento y retención del personal, mejorando el bienestar en la comunidad donde opera.

Es más es posible encontrar beneficios en el propio lugar de trabajo, como pueden ser la mayor productividad del personal y de la empresa, el aumento del rendimiento financiero de la empresa; la capacidad de atraer y retener personal de calidad aumentando el compromiso, empeño y lealtad del personal, disminuyendo las ausencias retrasos de los empleados, lo cual tiene como consecuencia la mayor capacitación de los empleados y la mejora de la imagen ante los mismos, clientes y proveedores.

- En áreas como la de la inversión social comunitaria, podríamos destacar el aumento en la actividad financiera de la empresa, la mejora de las relaciones comunitarias. También el aumento en la lealtad de marca, dando como consecuencia la atracción de nuevos consumidores e inversionistas.
- Por último en lo que respecta al mercado, las organizaciones deberían tener en cuenta los factores positivos que puede recibir la organización debido al desarrollo de la RSC como pueden ser: la mayor protección y fortalecimiento de la imagen, reputación y marca. Dando lugar a la diferenciación de la

compañía y distinción de marca en el mercado. La percepción de los consumidores del compromiso de la compañía con la RSC puede dar lugar a una mejor capacidad de atracción y retención de nuevos consumidores, fortalecer la lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio. Lo cual generaría un aumento de ventas, un personal motivado, y en definitiva una mejora de la imagen ante los *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores y accionistas).

La RSC provoca efectos positivos sobre la imagen y reputación de las organizaciones, aportando diferenciación a la misma, dando lugar a lo que Gray y Balmer (1998) denominaron “retrato mental que tiene el público de la organización”, influyendo positivamente en su competitividad al ser un factor de diferenciación en el mercado (Nielinger, 2003; Schaltegger y Figge, 2000; Heal 2005; Porter y van der Linde, 1998; Rondinelli y London, 2002; Hansen, 2004, Gardberg y Fombrun, 2006). La RSC tiene efectos sobre los clientes y empleados, así es posible que mejore el proceso de contratación, retención y motivación de los mismos, resultado de una mejora de la reputación de la empresa (Comisión Europea, 2001). De forma que con empleados motivados en la organización, puede producirse un incremento de la productividad, de la innovación y un descenso de la rotación de los mismos (Turban y Greening, 1997; Hansen, 2004; Heal, 2005; Bertelsmann, 2005; Heal, 2005).

Entre las consecuencias en el nivel de desarrollo de la RSC debemos atender a la reducción de costes y de riesgos de gestión empresarial, así es entendida por autores como Waddock y Graves (1997); Porter y van der Linde (1998); Schaltegger y Figge (2000); Epstein y Roy (2001); Kong et al., (2002); Hansen (2004); Schaltegger y Burrit (2005); Heal (2005); estos autores entienden que es posible la reducción de costes cuando la compañía actúa de forma responsable

con los recursos, ahorrando tiempo, disminuyendo los retrasos y el riesgo de conflictos con los grupos de interés (Rodríguez, 2007). Según Waddock y Graves (1997), la percepción de los clientes de los comportamientos responsables de la organización, son una base para la competencia y la no asunción de la RSC puede llevar a las organizaciones a la asunción de riesgos en la gestión como pueden ser la opinión negativa de la prensa o de cualquier grupo de interés lo cual influiría en la imagen y reputación de la organización (Henriques y Sardorsky, 1996; Bansal y Roth, 2000; Prakash, 2000; Sharma, 2000; Kiernan, 2001; Thorpe y Prakash-Mani 2003; Bull, 2003; Annandale y Taplin, 2003; Wagner, 2004; Tullberg, 2005; Steger, 2006).

Weber (2008) presentó una clasificación de los beneficios relacionados con la RSC atendiendo a la naturaleza monetaria o no de los mismos, considerando que ambos grupos pueden influir en la competitividad y el éxito económico de las organizaciones. Entre los beneficios monetarios incluyó aquellos que pueden ser medidos cuantitativamente y los que sin producir directamente dinero en efectivo pueden ser medidos en términos monetarios, tales como: el incremento de los ingresos, la reducción de los costes y el incremento de valor de la marca medido desde una perspectiva económica. Siguiendo a Scharader et al., (2005), entre los beneficios no monetarios, los cuales pueden ser medidos cualitativamente, podemos señalar el acceso en mejores condiciones al capital, asegurar que la compañía podrá operar en el futuro, garantizando su supervivencia. Respecto a los beneficios no monetarios y que pueden ser medidos cuantitativamente encontramos: la atracción y retención de clientes, la mejora de la reputación de las organizaciones, y la posibilidad de atraer, contratar, retener y tener empleados satisfechos y motivados (Weber, 2008).

La RSC puede generar ventajas en las organizaciones a nivel interno y externo, vamos a exponer las mismas¹⁸. A nivel interno, es posible, la reducción de costes a través de la ecoeficiencia, la protección y mejora de los recursos, medioambientales y humanos, de los que depende el negocio. Anticipación, evitación y minimización de riesgos y los costes asociados. Anticipación a las demandas de los clientes, expectativas de la partícipes y futura legislación. Asegura el poder operar a l/Ip. Diferenciación e incremento de ventajas competitivas respecto a la competencia. Protección, creación o aumento de la reputación en relación a los grupos de interés. Atracción y retención de empleados motivados y competentes. Permite la innovación, mejora de la calidad y de la eficiencia. Mejora de las relaciones con los grupos de interés.

A nivel externo, es posible respecto a los inversores que les permita invertir de acuerdo con sus propios valores, con la expectativa de que las empresas más responsables supondrán mejores inversiones. A los consumidores y otros componentes de la cadena de suministros: eligen un producto, servicio o empresa basándose en la opinión de credenciales sociales o medioambientales. Respecto a las autoridades públicas, podría ser posible la incentivación fiscal de empresas responsables. Y por último respecto a otras empresas, redes, e intermediarios sería muy ventajosa la cooperación a través de experiencias compartidas, desarrollando conocimiento común de las mejores aproximaciones y expectativas, proporcionado *benchmarking* e intercambiando prácticas en las relaciones empresariales.

Siguiendo a Fernández (2009), la adopción de criterios de RSC permite a las empresas obtener los siguientes beneficios: resolver conflictos y crear valor, distribuyendo éste entre los distintos grupos de interés; aumentar el rendimiento a

¹⁸ Ver: http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_forum.htm

largo plazo; mejorar las condiciones del entorno en el que operan las organizaciones; reducción de riesgos y aumento de la reputación corporativa.

A modo de síntesis la siguiente tabla muestra los resultados de investigaciones llevadas a cabo por distintos autores en el área de las consecuencias de la RSC:

Tabla 15. Beneficios de la RSC.

Autor, año	Revista	Tipo de investigación	Resultados
Turban y Greening (1997)	<i>Academy of Management Journal</i>	Empírica/Cuantitativa	Incremento del atractivo de la compañía para potenciales empleados.
Porter y vanderLinde (1998)	<i>Harvard Business School</i>	Teórica	Incremento de la competitividad a través de beneficios en el proceso y en el producto.
Figge y Schaltegger (2000)	<i>University of Lu'neburg/Pictet/In association with United Nations Environment Program (UNEP)</i>	Teórica	Ganancias eficaces, diferenciación, ventajas fiscales de financiación y reducción de riesgos.
Epstein y Roy (2001)	<i>Long Range Planning</i>	Empírica/Cuantitativa y Cualitativa	Evitar la prensa negativa, el boicot de los clientes, y las influencias negativas del mercado. Aumento de la satisfacción del empleado, mejora de la imagen y reputación de la compañía, proporciona ganancias y reduce costes, mejora el acceso al capital e incrementa la cuota de mercado.
Kong et al., (2002)	<i>European Management Journal</i>	Método del caso	Desarrollo del mercado, reducción de costes, protección compartida del mercado, supervivencia a largo plazo.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Autor, año	Revista	Tipo de investigación	Resultados
Rondinelli y London (2002)	<i>Unfolding stakeholder thinking: Theory responsibility and engagement</i>	Método del caso	Ganancias eficaces y reducción de costes, mejora de la competitividad, preservación de los recursos, mejora de la imagen y desarrollo del producto.
Nielinger (2003)	<i>Nord-Süd aktuell</i>	Teórica	Desarrollo del mercado y los productos, incremento en el potencial de contratación, reducción del riesgo de gestión y mejora en la imagen de la organización.
Hansen (2004)	<i>Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftslehre</i>	<i>Meta estudio (empírica)</i>	Mejora en la reputación con influencia positiva en la adquisición y retención de clientes, atracción y motivación de empleados, facilidad de acceso al capital, licencia para operar, gestión del riesgo, influencia positiva en las ganancias, ingresos y disminución de los costes.
Schaltegger y Burritt (2005)	<i>The International year book of environmental and resource economics 2005/2006</i>	Teórica	Reducción de costes y riesgos de gestión, diferenciación, influencia positiva en el valor de las acciones, mejora en la reputación y en el valor de la marca, mantenimiento de la licencia para operar.
Heal (2005)	<i>The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice</i>	Teórica	Ganancias eficaces, reducción del riesgo de gestión, mejora del valor de marca, mejora en la productividad del empleado, reducción de los costes de capital, mejora en las relaciones con los reguladores.

Autor, año	Revista	Tipo de investigación	Resultados
Bertelsmann (2005)	<i>Bertelsmann Stiftung</i>	Empírica	Motivación del empleado, mejora en la reputación, satisfacción de las expectativas de los accionistas, desarrollo del cliente.

Fuente: Weber (2008).

1.8. Relación entre RSC y los resultados financieros.

Son muy numerosos los estudios que analizan la relación entre RSC y los resultados financieros, no obstante, en la literatura científica son escasos los estudios que analicen la relación entre RSC y resultados sociales y/o medioambientales. Aún cuando la RSC tiene como objetivo obtener beneficios sociales y medioambientales además de la mejora de la actuación empresarial.

La relación entre las actuaciones sociales y financieras en las organizaciones ha sido ampliamente analizada en la literatura científica, llegando a conclusiones diversas en función de las muestras extraídas en las investigaciones. La diversidad de los resultados puede deberse a que no existe un marco teórico ampliamente consensuado, las muestras no son siempre correctas y la dificultad de medición que encuentran los investigadores de la RSC (Davidson y Worrell, 1990; Ruf et al., 2001). Según Waddock y Graves (1997), la RSC es un constructo multidimensional, con efectos que se extienden a una gran diversidad de acciones, los sectores de actividad poseen características diferenciadas, todo ello unido a la dificultad y variedad de instrumentos utilizados para su medición. Además las consecuencias derivadas de la RSC no son inmediatas sino a largo plazo (Gómez, 2008). Autores como Moneva y Ortas (2010) consideran que dicho período debería fijarse en dos o tres años. De este modo, los investigadores siguen estudiando la dirección de la relación, es decir, si las actuaciones sociales

influyen sobre las financieras, o son los resultados financieros los que condicionan las actuaciones sociales, o bien la relación es bidireccional. En la siguiente tabla presentamos las hipótesis que podrían darse fruto de la combinación de la secuencia causal y la correlación entre ambas variables:

Tabla 16. Relaciones entre las actuaciones sociales y los recursos financieros.

Secuencia causal/Dirección	Positiva	Neutral	Negativa
RSC→ Resultados financieros	Hipótesis del impacto social (Freeman, 1984; Conversely,; Freeman y Evan, 1990, Orlistky et al., 2003; Fernández, 2005).	Hipótesis de las Variables Moderadoras.	Hipótesis de las concesiones (Cornell y Shapiro, 1987).
Resultados financieros→RSC	Hipótesis de los fondos disponibles o de los recursos inactivos.		Hipótesis del oportunismo.
RSC↔Resultados financieros	Sinergia positiva.		Sinergia negativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Preston y O`bannon (1997); Allouche (2005) y Gómez (2008).

La mayoría de las investigaciones científicas sobre RSC se realizan en Norteamérica, Europa, Australia y EEUU. Debemos tener presente que la RSC difiere en función de los contextos y los entornos institucionales que influyen en las normas y prácticas de RSC.

Los resultados encontrados al investigar la relación entre actuaciones sociales y rendimientos financieros han sido muy diversos. Preston y O`Bannon (1997) llegaron a la conclusión de que existe relación positiva entre ambas variables apoyando así la teoría de los *stakeholders*, además de explicar que la actuación financiera precede a la actuación social, quedando demostrado que las correlaciones entre las variables podrían explicarse por las sinergias positivas o los fondos disponibles.

Siguiendo a Freeman (1984), la relación entre la RSC y los resultados financieros sería positiva, ya que el aumento de la satisfacción de los *stakeholders* incidiría

en la reputación de la organización y contribuiría a una mejora de los resultados financieros.

Por el contrario, Cornell y Shapiro (1987) manifiestan que las organizaciones que tienen en cuenta las expectativas de diferentes grupos de interés pueden generar temores en el mercado lo cual incrementaría el riesgo de la compañía y el resultado sería la pérdida de oportunidad de consecución de beneficios.

Otros investigadores están de acuerdo con la relación positiva entre RSC y resultados financieros, pero la relación es de esta última a RSC. Es decir, la hipótesis de los recursos inactivos o fondos disponibles, sugiere que las empresas favorecerán a los grupos de interés dependiendo de los recursos financieros de los que dispongan, pudiendo el aumento de beneficios provocar acciones sociales (McGuire et al., 1988; Kraft y Hage, 1990).

Siguiendo a Friedman (1970), la relación entre RSC y rendimientos financieros es negativa, el argumento del autor es que las actuaciones sociales conllevan asumir costes financieros, y según la hipótesis de las concesiones mutuas la RSC podría ocasionar pérdida de capital y de otros recursos, perdiendo, por tanto, competitividad. Otra hipótesis que comparte que la relación entre RSC y rendimientos financieros es negativa es la del oportunismo directivo. Así, cuando las organizaciones generan beneficios, los directivos, podrían buscar minimizar los gastos sociales e incrementar las ganancias a corto plazo; o bien si los rendimientos financieros son bajos podrían intentar aumentar las acciones sociales para justificar los malos resultados (Preston y O'Bannon, 1997). No obstante, en la investigación llevada a cabo por estos autores, llegaron a las conclusiones siguientes: existe relación positiva entre rendimientos financieros y RSC, y es esta la dirección de la relación causal. No se apoyó la hipótesis de las concesiones, ni del oportunismo directivo ni la de sinergia negativa.

Respecto a la relación sinérgica entre RSC y los resultados financieros, siguiendo a Waddock y Graves (1997), la explicación sería que la hipótesis del impacto social generaría un aumento del rendimiento financiero y éste en una mayor implicación en RSC (hipótesis de los fondos disponibles). No obstante, también podría ocurrir lo contrario, es decir que las sinergias sean negativas.

Como hemos puesto de manifiesto la relación entre RSC y rendimientos financieros es compleja, y hay autores que analizan la posibilidad de que exista una relación curvilínea entre las mismas (Barnett y Salomon, 2006).

Autores como McWilliam y Siegel (2001), llegaron a la conclusión de que no había relación entre las variables. No obstante, la relación puede ser más compleja. Barnett y Salomon (2002) manifestó la existencia de una relación curvilínea entre las variables, debido al efecto de variables moderadoras. En el mismo sentido, Marom (2006), presentó en su estudio el carácter no lineal sino curvilíneo entre las variables, argumentando que hay un punto máximo a partir del cual la inversión en RSC no conlleva resultados financieros sino disminuiría, siendo la relación entre las variables en forma de U invertida y no lineal. Gómez (2008) introdujo en el análisis llevado a cabo por los autores que habían analizado la relación entre RSC y resultados financieros la hipótesis de las variables moderadoras, consecuencia de la relación neutral entre las variables mencionadas. Surroca et al. (2010), al analizar la relación entre las variables introdujeron intangibles y concluyeron que la relación es neutral.

La siguiente tabla muestra el interés que el estudio de la relación RSC y resultados financieros (RF) ha suscitado entre los investigadores:

Tabla 17. Investigaciones sobre RSC y resultados financieros.

Autores y año	Título del artículo	Revista
Friedman, M., (1970)	The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits.	<i>New York Times Magazine</i> , September, 13, pp. 32-33, 122, 124, 126.
Moskowitz, M.R. (1972)	Choosing Socially Responsible Stocks.	<i>Business and Society Review</i> , pp. 71-75.
Holmes, S.L., (1977)	Corporate Social Performance: Past and present Areas of Commitment.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 20, pp. 433-538.
Sturdivant, F.D.; Ginter, J.L., (1977)	Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance.	<i>California Management Review</i> , vol. 19, n° 3, pp. 30-39.
Maddox, K.E. & Siegfried, J.J. (1980)	The Effect of Economic Structure on Corporate Philanthropy.	<i>Bureau of Economic</i> , pp. 202-225
Fry, F. L.; Keim, G.D.; & Meiners, R.E. (1982)	Corporate Contributions: Altruistic or for Profit?.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 25, pp. 94-106.
Cochran, P.L.; & Wod, R.A. (1984)	Corporate Social Responsibility and Financial Performance.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 27, March, pp. 42-56.
Mills, D.L. ; Gardner, M.J. (1984)	Financial Profiles and the Disclosure of Expenditures for Socially Responsible Purposes.	<i>Journal of Business Research</i> , 12, pp. 407-424.
Auperle, K. E.; Carroll, A.B.; Hatfield, J.D. (1985)	An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 28, n° 2, pp. 446-463.
Newgren, K.E.; Rasher, M.E.; LaROE & Sbazo, M.R. (1985)	Environmental Assessment and Corporate Performance: A Longitudinal Analysis Using a Market-Determined Performance Measure.	<i>Research in Corporate Social Performance and Policy</i> , 7, pp. 153-164.
Aldag, R.J.; Bartol, K.M., (1978)	Empirical Studies of Corporate Social Performance and Policy: A Survey of Problems and Results.	<i>Research in Corporate Social Performance and Policy</i> , Vol.1, pp. 165-199.
Cornell, B. & Shapiro, A.C. (1987)	Corporate Stakeholders and Corporate Finance.	<i>Financial Management</i> , vol. 16, pp. 5-14.
Spencer, B.A.; Taylor, G.S., (1987)	A Within and Between Analysis of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance.	<i>Akron Business and Economic Review</i> , vol. 18, n° 3, pp. 7-18.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Autores y año	Título del artículo	Revista
Wokutch, R.E., Spencer, B.A., (1987)	Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic And Illegal Activity on Organizational Performance.	<i>California Management Review</i> , vol. 29, nº 2, Winter, pp. 62-77
Lerner, J.S.; & Fryxell, G.D. (1988)	An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 7, Iss. 12, pp. 951-959.
McGuire, J.B.; Sundgren, A., & Schneeweist, T. (1988)	Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 31, nº 4, pp. 854-872.
Aupperle, K.E.; Pham, D.V. (1989)	An Expanded Investigation into the Relationship of Corporate Social Responsibility and Financial Performance.	<i>Employe Responsibilities and Rights Journal</i> , vol. 2, pp. 263-274.
Hansen, G.S.; & Wernerfelt, B. (1989)	Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors	<i>Strategic Management Journal</i> , vol. 10, nº 5, pp. 399-411.
O'Neil, H.M.; Saunders, C.B. & McCarthy, A.D. (1989)	Board Members, Corporate Social Responiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 8, nº 5, May, pp. 353-357.
Preston, L.E.; Sapienza, H.J., (1990)	Stakeholder Management and Corporate Performance.	<i>Journal of Behavioral Economics</i> , vol. 19, nº 4, Winter, pp. 361-376.
McGuire, J.B., Schneeweis, T.; Branch, B. (1990)	Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance	<i>Journal of Management</i> , vol. 16, pp. 167-180.
Riahi-Belkaoui, A., (1991)	Organizational Effectiveness, Social Performance and Economic Performance.	<i>Research in Corporate Social Performance and Policy</i>
Herremans, I.M.; Akathaporn, P. & McInnes, M. (1993)	An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance.	<i>Accounting, Organizations and Society</i> , vol. 18, nº 7/8, pp. 587-604.
Blackburn, V.L.; Doran & C.B. Shrader (1994)	Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance.	<i>Journal of Managerial</i> , vol. 6, pp. 195-212.
Graves, S.B.; & Waddock, S.A. (1994)	Institutional Owners and Corporate Social Performance.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 37, nº 4, pp. 1034-1046.
Simerly, R. L., (1994)	Corporate Social Performance and Firm's Financial Performance: An Alternative Perspective	<i>Psychological Reports</i> , vol. 75, pp. 1091-1103.
Simerly, R.L., (1995)	Institutional Ownership, Corporate Social Performance and Firm's Financial Performance.	<i>Psychological Reports</i> , vol. 77, pp. 515-525.

Autores y año	Título del artículo	Revista
Pava, M.L.; Krausz, J., (1996)	The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 15, pp. 321-357.
Griffin, J.J.; Mahon, J.F., (1997)	The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate.	<i>Business and Society</i> , vol. 36, nº 1, March, pp. 5-31.
Preston, L.E. & O'Bannon, D.P., (1997)	The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis.	<i>Business and Society</i> , vol. 36, pp. 419-429.
Russo, M.V.; Foust, P.A., (1997)	Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 40, nº 3, pp. 534-559.
Turban, D.B.; Greening, D.W., (1997)	Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 40, nº 3, pp. 656-672.
Waddock, S.A.; Graves, S.B., (1997)	The Corporate Social Performance-Financial Performance Link.	<i>Strategic Management Journal</i> , vol. 18, nº 4, pp. 303-319.
Balabanis, G.; Phillips, H.C. & Lyall, J. (1998)	Corporate Social Responsibility and economic performance in the Top British Companies: Are they Linked?.	<i>European Business Review</i> , vol. 98, nº1, pp. 25-42.
Brown, E.H. (1998)	Do Stock market investors reward reputation for corporate social performance?.	<i>Corporate Reputation Review</i> , 1, pp. 271-282.
Judge, W. Q. & Douglas, T.J. (1998)	Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning and Management.	<i>Journal of Management Studies</i> , vol. 35, nº 2, pp. 241-261.
Stanwick, P.A.; Stanwick, S.D., (1998a)	The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 17, nº 2, pp. 195-204.
Stanwick, P.A.; Stanwick, S.D., (1998b)	The Determinants of Corporate Social Performance: An Empirical Examination.	<i>American Business Review</i> , January, pp. 86-93.
Verschoor, C.C., (1998)	A Study of The Link Between A Corporation's Financial Performance And Its Commitment To Ethic.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 17, nº13, October, pp. 1509-1516.
Maignan, I.; Ferrell, O.C. & Hult, G.T.M. (1999)	Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits.	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Fall, vol. 27, nº 4, PP. 455-469.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Autores y año	Título del artículo	Revista
Ogden, S. & Watson, R. (1999)	Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 42, nº 5, pp. 526-538.
Roman, R.M.; Haybor, S.; Agle, B.R., (1999)	The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait.	<i>Business and Society</i> , vol. 38, nº 1, PP. 109-125.
Carter, C.R.; Kale, R.; & Grimm, C.M. (2000)	Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation.	<i>Transportation Research</i> , Part E36, pp. 219-228.
Christmann, P. (2000)	Effects to best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets.	<i>Academy of Management Journal</i> , vol. 45, nº 4, pp. 663-680.
McWilliams, A.; Siegel, D. (2000)	Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?.	<i>Strategic Management Journal</i> , 21, pp. 603-609.
Moore, G. (2001)	Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry.	<i>Journal of Business Ethics</i> , Vol. 34, nº 3, pp. 25-31.
Orlitsky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L., (2003)	Corporate Social Performance: A Meta-Analysis.	<i>Organization Studies</i> , vol. 24, nº 3, pp. 403-441.
Ruf, B.M.; Muralidhar, K.; Brown, R.M.; Janney, J.J.; Paul, K., (2001)	An Empirical Examination of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 32, nº 2, July, pp. 143-156.
Moore, G. & Robson, A. (2002)	The U.k., Supermarket Industry: An Analysis of Corporate Social and Financial Performance.	<i>Business Ethics: A European Review</i> , vol 11, nº 1, pp. 25-39.
Simpson, W.G.; Kohers, T., (2002)	The Link Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Evidence From The Banking Industry.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 35, nº 2, pp. 97-109.
Zairi, M.; Peters, J., (2002)	The Impact of Social Responsibility on Business Performance.	<i>Managerial Auditing Journal</i> , vol. 17, nº 4, pp. 174-178.
Orlizky, M. et al., (2003)	Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis.	<i>Organization Studies</i> , vol. 24, pp. 403-441.
Seifert, B.; Morris, S.A.; Bartkus, B.R., (2003)	Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy.	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 45, nº 3, July, pp. 195-211.

Autores y año	Título del artículo	Revista
Allouche, J.; Laroche, P., (2005)	A Meta-analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance.	<i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i> , pp. 18-41.
Wu, M.L. (2006)	Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size.	<i>Journal American Academy of Business</i> , Cambridge, 8, pp. 163-171.
Lee, S.; Park, S.Y. (2009)	Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?.	<i>International Journal of Hospitality Management</i> , 28 (1), pp. 105-112.
Moneva, J.M.; Ortas, E. (2010)	Corporate Environmental and Financial Performance a Multivariable Approach.	<i>Industrial Management & Data System</i> , 110 (2), pp. 193-210.
Kang, K.H., et al. (2010)	Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry.	<i>International Journal of Hospitality Industry</i> , 29 (1), pp. 72-82.
Surroca, J., et al.(2010)	Corporate Responsibility and Financial Performance the Role of Intangible Resources.	<i>Strategic Management Journal</i> , 31, pp. 540-577.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los esfuerzos de los investigadores ayudan a las organizaciones a implementar la RSC, como hemos comentado no han sido del todo concluyentes, la mayoría de ellos apoyan la hipótesis del impacto social, disminuyendo los estudios en los que se encuentran una relación negativa (Gómez, 2008).

Con el objetivo de aportar claridad a estos estudios surgen las investigaciones basadas en el meta análisis, destacando las llevadas a cabo por Orlitzky et al. (2003) y Allouche y Laroche (2005). En esta última investigación la muestra de los estudios analizada es mayor y se tienen en cuenta estudios del Reino Unido, además de incluir variables de control como el riesgo, el sector de actividad al que pertenecen las organizaciones así como su tamaño y la inversión en I+D+i.

Siguiendo a Gómez (2008), “la RSC es una innovación empresarial que al igual que la I+D+i, necesita un período de maduración”, por lo tanto es marcado el carácter estratégico de la misma.

La medición de la RSC sigue siendo un problema en las investigaciones, así durante años, la mayoría de los estudios, se han llevado a cabo con instrumentos como los índices de responsabilidad social y de reputación corporativa siendo uno de los estudios pioneros en utilizar este tipo de técnica el desarrollado por Moskowitz (1972). En la misma línea muy utilizado entre los investigadores ha sido la clasificación facilitada por Kinder Lydenberg Domini (KLD), (Waddock y Graves, 1991, Aupperle, 1991), las auditorías sociales (Clarkson, 1991), la información sobre la RSC que proporciona la organización recogida en sus cuentas anuales, en las memorias de sostenibilidad, etc., (Wolfe, 1991), es decir, análisis de contenido (Bragdon, 1972; Parket, 1975; Staw, 1975; Wokutch, 1987; Guthrie y Parker, 1990; Waddock y Graves, 1991; Mathews, 1993; Nieminen y Niskanen, 2001; Maignan y Ralston, 2002; José, 2006) y en los principios que guían a la misma en los ámbitos económico, legal, ético y de responsabilidad (Orlizky et al., 2003 y Allouche, et al., 2005).

En lo que respecta al rendimiento financiero, se analizan medidas de mercado, contables (particularmente ROA) también se utilizaron medidas como los beneficios sobre las ventas, o sobre la buena gestión, margen de operaciones, margen neto, ROE, etc., y encuestas en las que se extrae información sobre los rendimientos financieros que se esperan obtener, también conocidas como perceptuales, (Miras, et al., 2011). Siguiendo a McGuirre (1988), las medidas basadas en la contabilidad son mejores predictoras que las fundamentadas en el mercado.

Entre los indicadores que permitan concluir que una empresa es socialmente responsable, a partir de éstos y después de un proceso de auditoría social, se podría saber si la empresa es socialmente responsable o no. La auditoría social consta de dos fases (De la Cuesta, et al. 2002a):

- 1) La normalización, consiste en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas, a través de las cuales se establecen unos principios. Las normas pueden ser generales (si abarcan todas las dimensiones de la RSE), o sectoriales (si se concentran en una dimensión y/o en una industria).
- 2) La certificación, es el proceso y resultado por el que una agencia independiente garantiza que la empresa se sujeta a la norma. A la certificación de la RSE se denomina *social screening* o *social rating*.

En la siguiente tabla se pueden ver las principales normas de RSE:

Tabla 18. Normas de RSE.

Sectoriales	Amnesty International Human Rights Principles for Companies (respecto a los derechos humanos) Clean Clothes Campaign Code of Labor Practices (relaciones laborales en el sector textil) FLA Charter Management (relaciones laborales) IFCTU Basic Code of Labour Practice (relaciones laborales) ISO 14000 (medio ambiente) Investors in People (relaciones laborales) SA 8000 (relaciones laborales)
Generales	Accountability 1000 Caux Roundtable Principles CERES Principles Ethical Trading Initiative Base Code Fortune's Corporate Reputation Index Global Reporting Initiative (GRI) OECD Principles for Multinational Enterprises United Nations Global Compact ISO 26000

Fuente: De la Cuesta, et al. (2002a) y FORÉTICA.

En España, el Monitor Español de Reputación Corporativa ofrece información sobre las empresas mejor reputadas. De la misma forma el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética) da a las organizaciones la posibilidad de certificación según la norma de empresa certificable SGE 21 de gestión ética y socialmente responsable.

1.9. Códigos de Conducta.

En este apartado vamos a analizar uno de los instrumentos con los que cuentan las empresas para la implementación de la RSC y el enfoque ético, entre los que se encuentran los códigos éticos empresariales, también conocidos como códigos de conducta. Como instrumentos de apoyo a los mismos el diseño de programas de comunicación para informar y motivar a los trabajadores, el establecimiento de la figura del defensor ético también conocido como “ombudsman”, encargado de recibir las quejas y comentarios de los trabajadores, y las auditorías internas para asegurar el cumplimiento de las normas¹⁹. Según Argandoña (1994) otras posibles actuaciones de apoyo a los códigos son el establecimiento de castigos o penalizaciones por conductas contrarias al código, la introducción de premios a conductas éticas con el riesgo de favorecer las apariencias éticas, el establecimiento de fianzas para cargos de responsabilidad que realicen determinadas conductas inmorales, entre otras.

Siguiendo a Wright (1989), para conseguir que las empresas actúen en base a una guía responsable es preciso que el código se ponga por escrito, que los directivos den buen ejemplo y sean un referencial de cómo comportarse, y que se establezcan sanciones y se impongan en el caso de violación de las normas éticas.

¹⁹ Guillén, M. (www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/.../docs/Cuaderno058.pdf).

Es preciso distinguir los códigos éticos de los códigos profesionales. Los primeros, según Cortina (1994), son “declaraciones corporativas que contribuyen a que el patrimonio moral de la empresa ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de decisiones o en la clarificación de las responsabilidades, conjunto de normas que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella”. Mientras que los códigos profesionales “son un conjunto de normas que establece un colectivo profesional determinado, van ligados a asociaciones profesionales que regulan las actividades que realizan sus miembros. Son uno de los caminos más eficaces para comenzar a tener conciencia de la responsabilidad social de un ejercicio profesional”. Otro autor que también se preocupó de la distinción anterior fue Stevens (1994). Para él los “códigos éticos empresariales son una herramienta de gestión, que pretende tener impacto en la conducta de los trabajadores”, mientras que los “códigos éticos profesionales encarnan la conciencia colectiva de una profesión, son el enunciado más explícito de sus normas profesionales”, (Frankel, 1990).

La Comunicación de la Comisión (2001) define los códigos éticos como “instrumentos innovadores importantes para la promoción de los derechos humanos, laborales y medioambientales, así como de las medidas contra la corrupción, en especial en aquellos países en los que las autoridades públicas no aplican normas mínimas. No obstante, los códigos completan las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales, así como los convenios colectivos, pero no los sustituyen”.

Los códigos éticos están de actualidad e incluso pudiera pensarse que han surgido como consecuencia de una moda, pero su origen puede situarse en la

Revolución Industrial (De Asís, 1997). Al parecer, según estudios llevados a cabo por especialistas en el tema, existe un *gap* de ocho años de Europa con respecto a Estados Unidos en la implantación de códigos éticos (De Asís, 1997)²⁰. Pero la importancia que han adquirido los mismos en las empresas y entre la sociedad son consecuencia de los objetivos que se persiguen con los mismos, como son crear un ideal que deba ser alcanzado y se convierta en la aspiración de directivos y empleados; conseguir mejorar la preparación y conocimiento de los empleados respecto a los problemas éticos y establecer normas precisas que regulen los casos en los que se presenten los problemas éticos.

Entre los objetivos que se persiguen con los códigos éticos destacan según Argandoña (1993):

- Comprometer a la alta dirección en el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa y dar mayor profesionalidad a la actuación de éstos.
- Motivar a los integrantes de la empresa para un comportamiento que les beneficie a ellos y a la organización.
- Definir los deberes de un modo concreto y precisar los criterios para juzgar un comportamiento ético.
- Contribuir a la creación de la cultura de la empresa y a integrar a los trabajadores en la misma.
- Crear imagen externa y prestigiar a la empresa ante la sociedad.
- Evitar conflictos y proporcionar procedimientos para su resolución.

En definitiva, los códigos se convierten en una herramienta para manejar problemas. Encuentran un fuerte impulso en los siguientes factores (Brooks, 1989):

²⁰ Tomado de Langlois y Schlegelmilch (1990).

- La crisis de confianza hacia la actividad empresarial.
- El incremento de la importancia de la calidad de vida en las expectativas de la gente.
- La aceptación por parte de la sociedad de que, si es necesario, los directivos han de recibir condenas por sus comportamientos no éticos.
- El aumento de poder de los agentes sociales.
- Los cambios producidos en el control de las empresas.
- El cambio en la visión de los objetivos de las empresas, que ya no se reducen a la maximización del beneficio a corto plazo.

Nascimento (2001)²¹ atribuye a cinco factores la adopción de códigos éticos en las empresas:

- A través de los códigos se asumen voluntariamente compromisos morales, lo cual es preferible a la regulación del Estado.
- Actúan como estrategias de entorno en las empresas, ya que mejoran la imagen pública de las mismas.
- Los miembros de las empresas tienen una guía que los orienta y protege de cometer actos inmorales.
- Son un medio de penalización para los miembros que no los cumplen, satisfaciendo así las expectativas de justicia de los mismos y de la sociedad en general.
- Son documentos de carácter formativo, ya que promueven entre los miembros de la organización los principios y valores que caracterizan la cultura de la empresa.

²¹ Tomado de Kitson y Campbell (1996).

Lozano (1999) alerta sobre la inutilidad que tendrían los códigos éticos en las empresas si aquellos fuesen la expresión de una voluntad de control adaptada a los tiempos, y Segura (1996) pone de manifiesto los límites de los códigos cuando la razón de la introducción de los mismos es una razón de moda. Así, llega a afirmar que “la mayoría de los códigos no son capaces de motivar a los trabajadores, los cuales lo único que hacen es dar un asentimiento formal. Algunos se perciben como una especie de barrera protectora contra potenciales acusaciones de ilegalidad. De hecho muchos textos identifican ético con legal. Resulta más fácil y menos arriesgado actuar según el libro de instrucciones”.

Siguiendo con las definiciones que se han dado sobre los códigos de conducta, Donaldson (1989) expresa que los códigos éticos recogen la política o la filosofía de la empresa. Argandoña (1993) lo define como el “documento en que la empresa establece unos objetivos de carácter ético que desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma, es decir, con los proveedores de capital riesgo, trabajadores, directivos, etc., y/o con clientes, proveedores, instituciones financieras, comunidad local, economía nacional, etc.”. Junto a una declaración de objetivos (en íntima relación con la misión de la empresa), contienen los principios éticos fundamentales de la compañía y una cierta concreción de ambos por áreas específicas y de particular interés²² (Guillén). Koontz (1994) señala que los códigos éticos son declaraciones de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Aguirre (1997) los define como Guía de conducta, Código de práctica, Reglamento sobre moral, ética y disciplina; mientras que Robbins y Coulter (1996) señalan que son “un documento formal que establece los valores principales de una organización y las reglas éticas que espera que sus empleados sigan”. En definitiva, a través de las

²² Guillén, M. (www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/.../docs/Cuaderno058.pdf).

definiciones que se han presentado, parece que todas coinciden en que debe tratarse de un documento formal, refrendado y publicado por la autoridad competente (De Asís, 1997).

Es posible distinguir distintos tipos de códigos (Lozano, 1999):

- Según la referencia que se tome para su elaboración²³, se distingue entre los que tienen como referencia a los *stakeholders* y establecen cuáles son los principios, los objetivos y las políticas hacia cada uno de ellos; los que tienen como referencia la política estratégica, es decir, las líneas de actuación de la compañía, con una indicación de cuáles son los propósitos, los objetivos, las políticas y las concepciones de la gestión; y los que tienen como referencia la misión empresarial.
- Según el nivel de concreción²⁴, pueden afirmar valores o principios en términos muy concretos, proponer pautas de actuación, internas o externas, o pueden regular detalladamente determinados ámbitos de actuación.
- Según los niveles de formulación²⁵ en los que se encuentre, que pueden ser el teórico, que refleja los niveles más altos del bien y la moralidad; el práctico, que refleja la orientación a conseguir la conducta moral; el que se puede alcanzar normalmente, que refleja el comportamiento que la sociedad considera moral; y el básico, que refleja los mínimos aceptables.
- Según su orientación²⁶, se pueden distinguir entre los de obligaciones constituyentes, que expresan los compromisos de la compañía hacia diversos grupos a los que sirve; los de responsabilidad profesional y los

²³ Tomado de Brooks (1989).

²⁴ Tomado de Arthur (1992).

²⁵ Tomado de Raiborn y Paine (1990).

²⁶ Tomado de Weber (1993).

de misión corporativa, que no indican explícitamente la conducta de los trabajadores pero enuncian los objetivos de la compañía.

- Según su extensión²⁷, distingue entre códigos éticos profesionales, que definen las actividades y los comportamientos de una determinada actividad profesional, es decir, establecen su marco deontológico y son muy típicos en los grupos profesionales; códigos éticos sectoriales, específicos de un sector empresarial y que tienen como finalidad evitar prácticas incorrectas que impidan aprovechar las sinergias entre las empresas del mismo; y los códigos éticos empresariales, que definen el proyecto común que representa a la empresa y son conocidos también como proyectos de empresa.

En cuanto a las funciones de los códigos, las vamos a dividir en dos grupos atendiendo a las dimensiones interna y externa de la empresa (Lozano, 1999). Respecto a las funciones internas, las aportaciones de los códigos son las siguientes:

- Recalcan que la profesionalidad incluye la referencia a valores y no sólo a la competencia técnica, y en este sentido pueden expresar una cultura de grupo.
- Permiten la autorregulación profesional, incluso en lo que hace referencia a los aspectos sancionadores.
- Permiten distinguir entre los mínimos de conducta que han de cumplir o evitar los profesionales y las aspiraciones que pueden compartir.
- Pueden tener una función educativa y orientar la formación de los profesionales.

²⁷ Tomado de García Marzá (1996).

- El hecho de tener un código formulado supone disponer de una referencia que facilita que los profesionales reconozcan los problemas éticos.
- Pueden facilitar la socialización de sus miembros.

En cuanto a las funciones externas, las aportaciones de los códigos son las siguientes:

- En una sociedad más compleja expresan lo que se puede esperar de una profesión.
- Expresan y delimitan las expectativas razonables que se pueden tener hacia la profesión.
- Son como barómetros sociales que expresan en qué ámbito es necesario que los profesionales estén atentos a las demandas de la sociedad.
- Ponen de manifiesto la necesidad estructural que nuestra sociedad tiene de la responsabilidad en el ejercicio de toda profesión.

A pesar de las funciones favorables de los códigos éticos para las empresas, éstos también tienen numerosas limitaciones. A nivel interno: pueden reflejar pero no crear el comportamiento ético profesional, la expresión de ideales puede generar el cinismo de considerarlos imposibles en contraste con la realidad, pueden ser demasiado minimalistas y poco inspiradores y justificar la renuncia a la propia autonomía moral en nombre de la afirmación legalista del código. Además, destaca Lozano (1999), que por sí mismos no generan la capacidad de discernimiento necesaria, porque en la realidad profesional lo que predominan son los conflictos de valores. En el ámbito externo también pueden destacarse limitaciones notables, como la generación de confianza artificial, el poder ser un instrumento de relaciones públicas y de racionalización de prácticas profesionales, alejar a los profesionales del contexto social, no suelen plantearse

en qué sociedad actúan y a qué orden social apoyan, son la expresión y la legitimización de la ideología profesional, que encubre sus intereses corporativos. Señaladas las aportaciones y limitaciones de los códigos éticos empresariales, es interesante conocer cuáles son sus principales ventajas y desventajas que pueden llevar a las empresas a su adopción o no (Nascimento, 2001)²⁸. Respecto a las primeras cabe destacar:

- La motivación para el cumplimiento de los códigos éticos empresariales que ejercen los miembros de la organización sobre sus compañeros, cuando se produce una divulgación generalizada de los mismos.
- La reducción de la subjetividad al tomar decisiones sobre temas correctos o incorrectos, porque los códigos permiten establecer orientaciones seguras.
- La limitación del poder autocrático de la gestión, dando fuerza a los empleados para que se puedan oponer a instrucciones que supongan la práctica de actos no éticos; además se limitan las reglamentaciones que podrían venir del Estado.
- Contribuyen al incremento de la credibilidad de la empresa ante los diversos agentes sociales y a la mejora de los resultados.
- Proporcionan una guía para la acción, al inculcar los valores éticos y la cultura de la empresa en todos sus miembros, a la vez que incrementa la autoestima de los empleados y favorece la admisión de nuevos empleados con mayor calidad.
- Favorecen la unión de todos los miembros de la empresa al esclarecer y definir las políticas de la organización.

²⁸ Tomado de Bowie y Duska (1990); y Manley (1991).

- Define una dirección estratégica genérica, a la vez que ayuda a afrontar los grupos de presión exteriores, además de contribuir a evitar procesos judiciales al permitir responder con eficacia a las presiones de las leyes y del gobierno.

A pesar de las ventajas señaladas para las empresas, los códigos no están exentos de desventajas que conviene tener en cuenta:

- Pueden permitir interpretaciones divergentes si son demasiado genéricos.
- Los códigos empresariales pueden entrar en conflicto con los códigos profesionales.
- Las dificultades para su aceptación suelen darse en numerosos casos, pero pueden solventarse si son resultado de un proceso participativo.
- En ocasiones son instrumentos de relaciones públicas que no se corresponden con las verdaderas intenciones de la empresa, y no son comunicados correctamente al personal.
- Se aplican sólo a las actividades referidas en ellos, que suelen ser de carácter rutinario o susceptibles de regulación, quedando muchas actividades relevantes sin incluir.
- Implícitamente eximen de responsabilidad a la empresa, en la medida en que, ante una actuación que viole una norma del código, sólo se puede responsabilizar al miembro que la vulneró.
- Limita la libertad de los individuos, reduciendo la respectiva responsabilidad.
- No tienen en cuenta la necesidad de obtener resultados económicos.
- Reflejan sólo la perspectiva de los directivos, aunque se aplican a todos los miembros de la empresa.

- No es posible imponer su cumplimiento, pues o no se establecen sanciones o no es posible aplicarlas.

A pesar de estas desventajas, es posible evitarlas con una formulación, implementación y un control o actualización adecuados de los códigos éticos. De esta forma los códigos éticos deben regirse por tres principios fundamentales o básicos (De Asís, 1997)²⁹ y en casos en los que pueden suscitarse dilemas y ambivalencia (los resultados de una determinada acción pueden ser positivos y negativos) sería necesario adicionalmente tener en cuenta los cuatro últimos:

- 1) Equivalencia. Este principio debe regular las relaciones que se dan entre los miembros de la empresa y las personas que se encuentran en el exterior, como son los clientes, proveedores, etc.
- 2) Justicia distributiva. Por este principio se deben de regir las relaciones entre el directivo y sus subordinados, y pone de manifiesto la importancia del equipo o del grupo en la consecución de los objetivos de las empresas.
- 3) Justicia contributiva. A través de este principio quedan reguladas la relación entre el individuo y el grupo al que pertenece.
- 4) Principio del doble efecto. Para considerar como ética una actuación deberían darse las siguientes condiciones: los efectos positivos son mayores que los negativos, y estos últimos no son intencionados; la acción en si misma es moralmente buena o neutral; y por último, el efecto bueno no es el resultado de un efecto malo previo.

²⁹ Tomado de O'Boyle y Dawson, (1992).

- 5) Principio del buen fin y los malos medios. Si la situación es moralmente mala no tienen disculpa ni justificación por el hecho de que sus consecuencias sean favorables para la empresa.
- 6) Principio de culpabilidad. Esta no puede darse si no hay libertad para actuar.
- 7) Principio de autodeterminación. Al igual que no puede privarse a los individuos de libertad, tampoco de autodeterminación.

Junto a los principios que se deben tener en cuenta al elaborar un código ético, hay una serie de elementos que no se pueden pasar por alto (Lozano, 1999)³⁰:

- El director de la compañía ha de ser el líder en el desarrollo del código, y es bajo su supervisión como se deben identificar los objetivos claves que deben servir de base para la redacción del mismo y los valores clave de la organización.
- Es conveniente que la primera redacción sea realizada por un número reducido de personas, ha de ir más allá de los estatutos existentes y distinguir claramente entre requisitos éticos y legales.
- Es importante que los empleados vean en los códigos ejemplos de situaciones concretas, que se reflejen en actividades cotidianas, a la vez que han de describir conflictos de intereses habituales.
- Tienen que detallar cómo se pueden plantear y resolver los problemas que aparezcan en relación con el código.

Una vez que hemos señalado los aspectos a tener en cuenta en la elaboración de los códigos éticos, vamos a analizar cual debe ser la estructura de los mismos.

³⁰ Tomado de Manley (1991).

Según Nascimento (2001)³¹, en los códigos éticos tienen que distinguirse tres componentes básicos: el primero de ellos es la filosofía empresarial, que define la empresa, la actividad que realiza, su objetivo, el lugar económico y social que quiere ocupar y el grado de compromiso con la calidad. En los códigos éticos la filosofía empresarial cumple una serie de funciones, como la de constituir la base normativa para el establecimiento de la cultura y de la política empresarial, y ser un instrumento de relaciones públicas. El segundo es la cultura empresarial, es decir, el conjunto de normas generales y valores que definen el proyecto común que es la empresa, posibilitando la identificación corporativa de todos sus miembros y ser punto de referencia en la toma de decisiones. Y el tercer elemento es el balance social, es decir, el documento donde se elaboran, analizan e interpretan el cumplimiento por parte de la empresa de los compromisos adquiridos que definen su responsabilidad social.

Respecto a la temática de los códigos de conducta en la revisión hecha por Lozano (1999) predominaron las siguientes:

- a) Aspectos referidos³² al cumplimiento de la ley por los trabajadores, al tratamiento de los conflictos de intereses entre los trabajadores y la empresa, y al uso de los bienes de la misma.
- b) Otro punto que queda muy regulado es el excesivo grado de atención que se da a la conducta contra la empresa³³.
- c) Las temáticas más habituales, por este orden, son las siguientes³⁴: conflictos de intereses con las personas de la empresa, las actividades de la compañía y de sus empleados como agentes de la misma, las prácticas

³¹ Tomado de García-Marzá (1996).

³² Tomado de White y Montgomery (1980).

³³ Tomado de Cressey y Moore (1983).

³⁴ Tomado de Arthur (1992).

antitrust, las relaciones laborales, las contribuciones políticas, las prácticas discriminatorias y las relaciones con los países del extranjero.

- d) Excesiva atención a las relaciones de los trabajadores con la empresa en comparación con cuestiones como el impacto de las actuaciones de la empresa en el medio ambiente³⁵.
- e) Respecto a las actuaciones que se hacen en nombre de la empresa, se da prioridad a la aceptación de regalos o sobornos y a las relaciones con clientes o proveedores, y se da poca importancia a cuestiones medioambientales, de seguridad o de calidad de productos.
- f) Las temáticas más habituales son las que hacen referencia a las actuaciones de los empleados, a las actuaciones de la empresa en el mercado y a las responsabilidades hacia la sociedad³⁶.

Para concluir con este apartado vamos a señalar los aspectos relevantes de los buenos códigos éticos, según Langlois y Schlegelmilch (1990):

- a) Caridad: es necesario que los individuos sepan en todo momento qué es lo que se espera de ellos y no se susciten dudas al respecto.
- b) Obligatoriedad: en su cumplimiento; parece que el carácter de voluntariedad no es suficiente en orden a recompensar las conductas que inciten, refuercen y favorezcan el compromiso con la empresa respecto a los códigos de conducta.
- c) El lenguaje de redacción de los códigos ha de ser positivo; no es conveniente que en los mismos se expresen prohibiciones, porque causan sensación de ofensa entre las personas a las que van dirigidas.

³⁵ Tomado de Benson (1989).

³⁶ Tomado de Weaver (1993).

- d) La comunicación y difusión de los códigos ha de ser máxima, pues el desconocimiento de los mismos los hace inoperantes.
- e) Es necesaria la actualización de los códigos, ya que los cambios acaecidos en la sociedad obligan a la revisión de los mismos.

La preocupación por la máxima efectividad de los códigos éticos ha sido tal que han sido numerosos los autores que se han elaborado recomendaciones a seguir para el éxito de los mismos, como es el caso de De Asís (1997)³⁷:

- a) Para que los códigos y las empresas sean transparentes es necesario ir desechando cuestiones calificadas como confidenciales.
- b) Las empresas deben desarrollar procesos que permitan y faciliten escuchar con objetividad y justicia.
- c) Los empleados deben sentirse protegidos por los códigos.
- d) Es bueno que en los mismos se mencionen los derechos del empresario.
- e) Es necesario revisar los conflictos de intereses.
- f) Siempre que en la empresa exista más de un código se deben armonizar.

En el año 2001 la Comunicación de la Comisión Europea daba las siguientes recomendaciones respecto a los códigos de conducta:

- Considera necesario que los códigos de conducta tengan como normas mínimas comunes de referencia los convenios fundamentales de la OIT³⁸ y las directrices de la OCDE³⁹ para las empresas multinacionales, que

³⁷ Tomado de Brooks (1989).

³⁸ Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social. Ver: http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1482:declaraciripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-la-polca-social&catid=236:marco-normativo-libsin&Itemid=1262

³⁹ Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Ver: (www.ocde.org/daf/investment/guidelines/)

incluyen mecanismos adecuados de evaluación y control de su aplicación, así como un sistema de evaluación de la conformidad.

- Que incluyan mecanismos adecuados de evaluación y control de su aplicación, así como un sistema de evaluación de la conformidad.
- La divulgación de las experiencias y prácticas correctas de las empresas europeas.

En definitiva, no hay un modelo a seguir para la elaboración de los códigos éticos, ni un tipo determinado, sino que cada empresa puede realizar el suyo en función de sus necesidades, actividades y objetivos. Lo que si deben tener en cuenta son las recomendaciones dadas para el éxito de los mismos.

A continuación vamos a presentar una revisión de artículos que se han publicado sobre ética de los negocios y códigos de conducta, por la conexión que tienen con el tema central de la investigación la RSC a la cual dedicamos el epígrafe siguiente. Las tablas las hemos estructurado en cuatro columnas: en la primera de ellas se señala la referencia, es decir, autor y título del artículo, lo que facilita su búsqueda en la bibliografía; en la segunda columna aparece reflejado el contenido; en la tercera la metodología que los autores han seguido en los estudios; y en la última las conclusiones.

Tabla 19. Artículos sobre responsabilidad social empresarial (ética en los negocios).

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Jeurissen, R. J. M.; van Luijk, H. J. L. (1998): «The Ethical Reputations of Manager in Nine EU countries: A Crossreferential Survey».</p>	<p>Con este estudio se pretende conocer la forma en que los gestores de nueve países de la UE perciben recíprocamente la postura ética. A través del informe se pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿cómo se ven mutuamente los gestores de la UE en términos de conducta ética? 2.- ¿cómo se ven mutuamente los gestores de la UE en términos de calidad de las relaciones de negocio? 3.- ¿cuál es la relación entre las percepciones de la conducta ética de los gestores y las percepciones de la calidad de las relaciones de negocios? 	<p>Se envió una encuesta a los altos directivos de grandes empresas pertenecientes a Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, Alemania, Holanda, España, Suecia, y Reino Unido. El modelo cultural de Hofstede ayudó en la interpretación de los datos. En el estudio se utilizaron cuatro criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar o exigir sobornos o facilitar pagos; 2. Cumplimiento riguroso de los términos de un contrato; 3. Decencia y aceptación de las reglas de la competencia; 4. Atención a los efectos ambientales provocados por el comportamiento de la empresa. <p>Con respecto a ellos los gestores tenían que indicar qué países tenían mayor o menor estándar moral. Se calculó la media y se sumaron las puntuaciones obtenidas.</p>	<p>En lo que respecta a la primera pregunta, se pueden distinguir cuatro grupos de países:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Países con un estándar moral elevado (Alemania y Suecia). 2.- Países con un estándar moral mediano (EEUU, Dinamarca, Holanda, Reino Unido y Bélgica). 3.- Países con un estándar moral relativamente bajo (Francia y España). 4.- País con un estándar moral bajo (Italia). <p>De acuerdo con la propuesta del modelo cultural de Hofstede acerca de la división cultural Norte-Sur de Europa, se encuentra un cierto paralelismo entre la conducta ética de los negocios y dicha división. Así, los países del Norte presentaron una puntuación total positiva y los del Sur negativa. Respecto a la segunda pregunta, son los gestores norteamericanos seguidos de los daneses y los suecos con los que resulta más fácil realizar los negocios y muy difícil con Italia y Francia.</p> <p>En cuanto a la tercera pregunta, los resultados muestran que cuanto más elevado es el nivel de conducta ética en un país más fácil resulta hacer negocios.</p>

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Carter, R.R. (2000): «Ethical issues in international buyersupplier relationships: A dyadic examination».	El autor combina la literatura existente con averiguaciones hechas a través de entrevistas con diferentes grupos y un conjunto de estudios para identificar los asuntos éticos implicados en las relaciones de compras de EEUU y a sus abastecedores no americanos. Los datos del estudio que provienen de conjuntos relacionados de compradores y proveedores se usa después para examinar la influencia del comportamiento no ético en la satisfacción de la relación y la actuación del proveedor.	Basado en averiguaciones realizadas mediante entrevistas y del examen de la literatura existente, se desarrolló un cuestionario y se comprobó previamente y de forma exhaustiva para evaluar la validez de los elementos de la escala. El test previo, administrado a un total de 29 académicos y practicantes en dos rondas sucesivas, modificó algunas preguntas que parecían ambiguas o inapropiadas. Un segundo cuestionario enviado a los proveedores (que no son de EEUU) de los compradores estudiados permite a los investigadores la perspectiva de los compradores y la perspectiva de sus respectivos proveedores. Ambos cuestionarios fueron enviados a organizaciones dedicadas a las compras de 1300 empresas de EEUU en la primavera de 1997.	Se apoyaron las hipótesis H1, H2 y H3. Se rechazaron las hipótesis H1b y H4 y no pudieron analizarse por falta de respuesta la hipótesis H1b.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
		Se formularon las siguientes hipótesis: - Satisfacción con la relación. H1a: La disparidad entre las percepciones del proveedor y del comprador sobre el comportamiento no ético de este último influye negativamente en la satisfacción del proveedor H1b: La disparidad entre las percepciones del comprador y del proveedor sobre el comportamiento no ético de	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		<p>este último influye negativamente en la satisfacción del comprador.</p> <p>- Ejecución de la relación.</p> <p>H2: La disparidad entre las percepciones del comprador y del proveedor sobre el comportamiento no ético del proveedor influye negativamente en la percepción del comprador sobre la actuación del proveedor.</p> <p>H3: La percepción del comprador sobre la actuación del proveedor influye positivamente en la satisfacción del comprador.</p> <p>H4: La satisfacción del proveedor influye positivamente en la percepción del comprador sobre la actuación del mismo.</p> <p>Se obtuvo un porcentaje de respuesta por parte de los compradores del 11.5%. De ese grupo, 88 empresas tenían su respectivo proveedor que también completó el cuestionario, lo que dio como resultado un porcentaje de respuesta del 66.7% basándonos en los 132 proveedores potenciales que podrían haberse relacionado con sus respectivos compradores.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Nascimento Jesús, M. M. (2001): «Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas».	<p>Con el estudio se pretende conocer la situación de la ética de los negocios en las empresas algarveñas.</p> <p>Los objetivos que se persiguen con este trabajo son conocer:</p> <p>1. La percepción de los</p>	Se utilizó un cuestionario que se envió a todas las empresas algarveñas con más de 20 trabajadores, que fueron en total 480. Esta lista de empresas forma parte de la base de datos del Instituto Nacional de Estadística de	<p>Los gestores algarveños tienen la percepción de que la empresa es responsable ante tres grandes grupos, principalmente:</p> <p>a) Los agentes sociales más directamente ligados a la actividad de la empresa, es</p>

	<p>directivos algarveños en relación a la responsabilidad de la empresa hacia sus agentes sociales (stakeholders).</p> <p>2. Las situaciones de eventual conflictividad entre los sistemas de valores personales e institucionales.</p> <p>3. La respuesta de los gestores a los dilemas éticos paradigmáticos.</p> <p>4. Los principales factores que influyen en los gestores a la hora de tomar decisiones éticas y en la toma de decisiones no éticas.</p> <p>5. El grado de implantación de códigos éticos formales en las empresas algarveñas.</p> <p>6. Los esfuerzos realizados en la institucionalización de valores éticos en las empresas de la región.</p> <p>7. La opinión de los gestores en relación a las principales prácticas no éticas en su sector de actividad.</p> <p>8. La importancia que los gestores confieren a los valores éticos en relación a otro tipo de valores de naturaleza no ética.</p>	<p>Portugal. En total contestaron 134.</p> <p>Se analizaron los datos en base a técnicas estadísticas univariantes, bivariantes y multivariantes, según las preguntas analizadas. A los encuestados se les presentaron cinco dilemas éticos paradigmáticos.</p>	<p>decir, clientes, empleados, Estado y proveedores.</p> <p>b) Los agentes sociales indirectamente ligados a la actividad de la empresa, es decir, Comunidad Local y Sociedades en general.</p> <p>c) Los dueños del capital de la empresa, es decir, el grupo de los “Propietarios/Accionistas”. Los gestores algarveños creen que es el código de conducta personal lo que más influye en los comportamientos éticos, concediendo mucha importancia a la política ética en la empresa. Aunque el estudio es más amplio extraemos como idea fundamental los esfuerzos importantes en las empresas algarveñas por institucionalizar la ética en la empresa.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Felo, A. J. (2001): «Ethics programs, Board Involvement, and Potential Conflicts of Interest in Corporate Governance».</p>	<p>Con este estudio se quiere poner de manifiesto la importancia que tiene el gobierno de las empresas en la resolución de los problemas que generan entre los gestores y los accionistas de las empresas. Entre esos problemas se citan la fijación de las</p>	<p>Se pretenden constatar las siguientes hipótesis:</p> <p>1.- Los potenciales conflictos de intereses, en el interior de la estructura de gobierno de las empresas, tienen menos importancia en las que desarrollan programas de ética que en aquellas que</p>	<p>La hipótesis 1 no se confirma y la hipótesis 2 sólo se confirma parcialmente, es decir, las empresas en las que los altos directivos se empeñan en la implantación y supervisión de programas de ética, presentan administraciones con más</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	remuneraciones de los gestores. Han sido numerosos los esfuerzos para reglamentar el gobierno de las empresas, entre estas iniciativas destaca el Informe de Cadbury.	no lo hacen. 2.- Los potenciales conflictos de intereses, en el interior de la estructura de gobierno de las empresas que desarrollan programas éticos, son menos importantes en aquellas cuyas administraciones se empeñan en su implantación que en las que no lo hacen. Para contrastar estas hipótesis se utilizó el modelo de análisis de la covarianza (ANOVA).	directivos independientes y remuneran mejor a los ejecutivos en función del desempeño de las acciones en bolsa, es decir, tienen menos conflictos de intereses. Sin embargo, con relación a la participación de directores internos en las comisiones de remuneraciones, no existen diferencias entre los dos grupos de empresas.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Al-Khatib, J. A.; et al. (2002): «Business ethics in the Arab Gulf States: a threecountry study» .	La investigación se ha centrado en la percepción de los empleados sobre la conveniencia ética de las prácticas empresariales, las investigaciones que tratan sobre las creencias éticas, la ideología y la orientación de los empleados, ha sido muy limitada. Este estudio explora en la literatura investigando las creencias éticas, la ideología ética preferida y el grado de maquiavelismo de 365 empleados de tres países del Medio Oriente.	Inicialmente se distribuyeron un total de 600 cuestionarios, 200 para cada uno de los tres países del Golfo Pérsico. Del total de los cuestionarios distribuidos, se devolvieron 365 cuestionarios útiles, por lo que el porcentaje general de respuesta fue del 60.8%. Se realizaron múltiples análisis de regresión. Los tres elementos de sensibilidad ética organizativa (comportamiento ético interpersonal, comportamiento ilegal y comportamiento ético de la organización) fueron estudiados de forma separada. Es decir, cada una de estas dimensiones fue usada como una variable dependiente en un análisis de regresión separado. El maquiavelismo se midió utilizando la escala MACHIV desarrollada por	Las hipótesis 1 y 3 se apoyaron parcialmente y la 2 totalmente.

		<p>Christie y Geis (1970). La ideología o perspectiva ética predominante en un empleado se midió utilizando el cuestionario de posición ética desarrollado por Forsith (1980).</p> <p>El presente estudio establece las siguientes relaciones a través de hipótesis:</p> <p>Hipótesis 1: Los empleados árabes que exhiben altos niveles de idealismo, bajos niveles de relativismo y bajos niveles de maquiavelismo percibirán negativamente las acciones no éticas relacionadas con el comportamiento ético interpersonal.</p> <p>Hipótesis 2: Los empleados árabes que exhiben altos niveles de idealismo, bajos niveles de relativismo y bajos niveles de maquiavelismo percibirán negativamente las acciones no éticas relacionadas con un comportamiento ilegal.</p> <p>Hipótesis 3: Los empleados árabes que exhiben altos niveles de idealismo, bajos niveles de relativismo y bajos niveles de maquiavelismo percibirán negativamente las acciones no éticas relacionadas con el comportamiento ético de las organizaciones.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Tsalikis, J.; Seaton, B.; Tomaras, P. (2002): A New Perspective on CrossCultural	Este estudio examina las percepciones éticas y el grado de sensibilidad de americanos y griegos.	En esta investigación se eligieron dos escenarios por ser los más representativos para este tipo de estudio, se les presentaron a la muestra	Los modelos generales entre los griegos y los americanos son bastante similares, aunque los griegos parecen ser más sensibles a la ética.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

<p>Ethical Evaluations: The Use of Conjoint Analysis.</p>		<p>griega, que estaba formada por 294 personas, y a la americana, de 137 personas. Las variables dependientes del estudio fueron las siguientes: cultura, obligación, familia, ética y repetición del acto. Y las independientes el género del transgresor, su estatus organizativo y la magnitud de las consecuencias.</p> <p>Para la obtención de los resultados se utilizó el análisis conjunto; este método tiene muchas ventajas para investigar la naturaleza y la estructura de las magnitudes éticas relativistas. El análisis conjunto determina la validez de los datos proporcionados por los entrevistados, los valores de utilidad general computados para cada perfil se comparan con la media, usando la K de Pearsons y la Tau de Kendall.</p>	<p>Ambas culturas perciben la cantidad de dinero que pueda estar implicada en determinadas situaciones como el factor que más influencia las percepciones éticas.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Sabrin, M. (2002): «A Ranking of the Most Productive Business Ethics Scholars: A Five Year Study».</p>	<p>En este estudio se dan a conocer los artículos y el número de páginas escritas sobre ética empresarial publicados durante el periodo 1995-1999. Los expertos individuales fueron puntuados en base al total de artículos y páginas publicadas. Las instituciones también fueron contabilizadas, basándose en el número de páginas y artículos que sus investigadores publicaron en importantes revistas de ética empresarial. Este</p>	<p>El primer paso para reunir las estadísticas de este estudio fue encontrar los artículos sobre ética en los negocios que hayan sido publicados en revistas universitarias durante este periodo.</p> <p>Trece revistas fueron consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revista sobre negocios y ética profesional. - Negocios y sociedad - Estudio sobre la sociedad y el negocio. - Ética en los negocios: Un estudio sobre Europa. - 	<p>Este estudio es el primero que trata de examinar la productividad de los expertos en el campo de la ética en los negocios. La investigación en esta subdisciplina de los negocios es bastante pobre si se compara con la investigación en otras disciplinas.</p> <p>Las principales facultades MBA no eran aquellas que se estaban dedicando a la investigación de la ética en los negocios.</p> <p>El autor plantea realizar un</p>

	<p>artículo es el primero que contabiliza a las facultades y expertos individuales en base a la productividad de las investigaciones en ética empresarial.</p>	<p>Ética en los negocios (trimestral).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoría ética y práctica moral. - Ética e información tecnológica. - Revista internacional de dirección basada en los valores. - Revista de contabilidad, ética y política pública. - Revista de ética en los negocios. - Revista de mercados y moralidad. - Investigación sobre la ética en la contabilidad. - Enseñanza de la ética en los negocios. <p>La investigación se amplió para incluir artículos que aparecieran en los siguientes estudios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice sobre impuestos y contabilidad. 	<p>estudio de seguimiento anual durante los siguientes cinco años para ver si la productividad de la ética en los negocios cambia en los años venideros.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Rittenburg, T. L.; Valentine, S. R. (2002): «Spanish and American Executives' Ethical Judgments and Intentions».</p>	<p>Con este estudio se pretende poner de manifiesto las diferencias entre los ejecutivos americanos y españoles. Para ello se le presentan escenarios globales a los que responderán de distinta forma según afectan al mercado doméstico o extranjero, y esto se analiza en base al modelo cultural de Hofstede.</p>	<p>Modelo cultural de Hofstede.</p> <p>Las hipótesis propuestas fueron las siguientes:</p> <p>H1: Los ejecutivos americanos responderán más éticamente ante situaciones cuestionables de negocios globales que los ejecutivos españoles.</p> <p>H2: Los ejecutivos americanos responderán más éticamente ante cuestiones globales de negocios que afecten a sus países de origen que ante situaciones que afecten a otros países.</p> <p>H3: Los ejecutivos españoles responderán similarmente ante</p>	<p>En conjunto el análisis indicó las relaciones significativas entre la nacionalidad, el juicio ético y la intención ética.</p> <p>La hipótesis primera fue rechazada, la segunda no pudo ser probada por los resultados del estudio y la tercera fue probada.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		<p>situaciones globales que afecten tanto a sus países como a otros países.</p> <p>A los ejecutivos se les presentaron dos escenarios, que tenían que evaluar, uno de ellos afectaba a sus países de origen y el otro no. El grado ético fue averiguado usando una escala ética multidimensional de 8 ítems.</p> <p>La muestra de ejecutivos estaba formada por 150 gerentes americanos y 72 españoles.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Marco Perles, G. S. (2002): «The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management».</p>	<p>Actualmente está aumentando la importancia de los principios de gerencia de calidad total. Las instituciones de todo el mundo de los negocios, así como hospitales, universidades, etc. están poniendo en ejecución dichos programas.</p> <p>A pesar de la utilidad de este tipo de programas el índice de éxito de los mismos es limitado. Se trata de determinar, con esta investigación, cuáles son las causas de la falta de éxito de este tipo de iniciativas.</p>	<p>Revisión literaria.</p>	<p>Para implantar los principios de TQM es necesaria la “dirección directiva”, que requiere la acción de un líder y, por lo tanto, su dimensión ética. Y es más, la importancia de tal dimensión aumenta cuando nos movemos del 1º al 3º grupo, que a continuación descubrimos, en los principios de TQM:</p> <p>1º grupo. Diseño y conformidad de precios y productos.</p> <p>2º grupo. Satisfacción del cliente, cooperación con los clientes y proveedores, trabajo en equipo, cooperación interna y entrenamiento.</p> <p>3º grupo. Mejora continua, participación y cambio de cultura.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Martín Castilla, J. I. (2002): Possible Ethical Implications in</p>	<p>El modelo de la Fundación Europea para la Dirección de la calidad, es el modelo de referencia bá-</p>	<p>Revisión literaria.</p>	<p>El Modelo EFQM ofrece a la organización, por su naturaleza no prescriptiva en lo que se refiere al</p>

<p>the Deployment of the EFQM Excellence Model.</p>	<p>sico para las organizaciones que tienen como objetivo lograr la excelencia. El acercamiento ético al modelo es la mejor manera de servir a l/p a los intereses de las organizaciones y a las personas que lo integran. Este estudio busca en los nueve criterios en que se divide el modelo EFQM el referencial ético y el criterio de responsabilidad social.</p>		<p>desarrollo de los subcriterios, implementar la dimensión ética. Los criterios en que se estructura dicho modelo son los siguientes, y es destacado el grado de eticidad que debe aplicarse al observar los mismos: dirección, política y estrategia, personas, sociedad y recursos, procesos, resultados, de las personas, de la sociedad y de actuación importantes.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Bucar, B.; Glas, M.; Hisrich, R.D. (2002): «Ethics and entrepreneurs; An international comparative study».</p>	<p>En este estudio, se desarrolla un marco conceptual para el examen de las diferencias culturales en las actitudes éticas de la gente dedicada a los negocios basándonos en la creencia de la teoría del contrato social integral (ISCT). ISCT revela las normas económicas y culturales relevantes que predicen el nivel de actitudes éticas entre las sociedades y al mismo tiempo, señala el impacto más sutil de las instituciones sociales sobre las actitudes éticas de diferentes grupos dentro de una sociedad. La evidencia apoya el uso de enfoques teóricos integrales dentro del campo de la ética en los negocios. Observando la calidad de las instituciones en los tres países del estudio (antecedentes del comportamiento ético) y la calidad de las interacciones</p>	<p>Revisión literaria y cuestionario. En los EEUU se enviaron 1243 cuestionarios a empresarios y directivos, siendo el porcentaje de respuesta del 22% y 28% respectivamente. En Eslovenia se enviaron 887 cuestionarios, siendo el porcentaje de respuesta de 16% para los empresarios y 22% para los directivos. En Rusia se enviaron 200 cuestionarios sólo a empresarios, siendo el porcentaje de respuesta del 80%. Hipótesis: Hipótesis 1. Basándonos en la calidad de las instituciones y en la eficacia de las interacciones económicas, las actitudes éticas serán más altas en los Estados Unidos, seguido por Eslovenia y luego por Rusia. Hipótesis 2. Un mayor porcentaje de empresarios</p>	<p>La hipótesis 1 fue rechazada y la 2 probada.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	<p>económicas (consecuencias del comportamiento ético) se espera que Estados Unidos alcanzará la puntuación más alta en actitudes éticas, seguido por Eslovenia, y después Rusia.</p>	<p>que de directivos mostrarán actitudes éticas en los negocios.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Rose-Ackerman, S. (2002): «"Grand" corruption and the ethics of global business».</p>	<p>El estudio explora las obligaciones éticas de los negocios globales para detener la corrupción. La corrupción es dañina para las expectativas de crecimiento de los países y puede dar lugar a deficiencias. Las corporaciones empresariales tienen la obligación de detener los sobornos ilegales como parte de las normas básicas implícitas en las leyes y que permiten que las corporaciones existan y operen. El estudio analiza la forma en que las empresas podrían responder, y aislar situaciones donde las políticas anticorrupción pueden ser beneficiosas para las empresas.</p>	<p>Revisión literaria.</p>	<p>El dilema al que se enfrentan las compañías que operan en un entorno corrupto es si participar activamente, rechazar el trato, denunciar la corrupción a las autoridades locales o darlas a conocer al mundo entero. Quedarse sin hacer nada es probablemente la peor opción. El interés y la preocupación actual por la corrupción es que las denuncias sobre la misma provoquen en los funcionarios corruptos una vergüenza internacional, que a su vez, produzca reformas. La corrupción a la hora de contratar, las recompensas por concesiones y la privatización promueven la ineficacia y afectan a la legitimidad del estado. Las empresas, como entidades legalmente creadas, tienen ciertas obligaciones con el sistema político-económico en el cual operan y que está por encima de la mera persecución del beneficio.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Alan Cohan, J. (2002): «I Didn't Know and I Was Only Doing My</p>	<p>Una serie de situaciones que se describen a continuación pueden dar lugar a la caída de una</p>		<p>Este estudio propone una serie de soluciones que pueden resultar de gran interés para las compañías,</p>

<p>Job: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia» .</p>	<p>empresa y a los tan temidos escándalos empresariales; entre ellas destacar: -la gerencia totalmente aislada de los niveles operacionales; -los empleados persiguiendo metas contrarias a las de la compañía; -estrechos canales de información que impiden a la gerencia recibir feed-back; - cultura corporativa de intimidación; - tendencia al sobreoptimismo; - estructuras jerárquicas muy elevadas impiden a los empleados tener conocimiento completo para tomar decisiones morales.</p>		<p>y son, entre otras, las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las compañías deben poner en marcha programas para animar a los empleados a que expongan irregularidades desde el momento de su observación, sin miedo a las consecuencias. 2. Hay que idear un sistema de comunicación de forma que la información relevante pueda moverse hacia arriba sin necesidad de muchos trámites. 3. Los empleados deben conocer la naturaleza de sus propios proyectos y los trabajos de otros empleados del mismo proyecto. 4. Los directivos deben lanzar informes periódicos dando a conocer a los empleados las bases para evitar conflictos de intereses.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Hood, J. N.; Logsdon, J. M. (2002): «Business ethics in the NAFTA countries; A crosscultural comparison».</p>	<p>Este artículo examina la naturaleza y el grado de similitud y diferencia de los valores culturales entre directivos de tres naciones que firmaron el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA). En base a las características del Modelo de cultural de Hofstede establece tres proposiciones.</p>	<p>Revisión literaria y modelo cultural de Hofstede. Proposiciones: Proposición 1. Es menos probable que las empresas mejicanas tengan códigos éticos formales que las empresas de Estados Unidos o Canadá debido a una mayor puntuación en la distancia al poder y en el factor masculinidad , y a la resolución de los problemas más intuitiva. Proposición 2. Es más probable que las empresas mejicanas sobornen a los funcionarios públicos que las empresas de EEUU o</p>	<p>El éxito de la iniciativa de la NAFTA puede depender de si las prácticas colaborativas pueden ser desarrolladas dentro de organizaciones que realizan negocios en los tres países. Un hecho clave para la exitosa integración de las prácticas son las políticas éticas y los valores de los directivos y los empleados dentro de las organizaciones empresariales. Los directivos necesitan llegar a ser más conscientes y estar más cómodos con las culturas que tienen</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Canadá debido al alto nivel la actitud hacia el trabajo	fuera de su país de origen para tener éxito en un entorno global cada vez más competitivo. Comprender cómo se realizan los negocios en otros países es fundamental e implica no sólo normas de operación técnica y expectativas, si no una comprensión clara de los valores éticos de cada cultura para realizar las transacciones comerciales.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Zabid Abdul Rashid, Md; Ann Ho, J. (2003): Perceptions of Business Ethics in a Multicultural Community: The Case of Malaysia.	Este estudio examina las percepciones de ejecutivos malayos, chinos e indios en Malasia. Basado en 24 situaciones hipotéticas de negocios se estudia si las diferencias étnicas tienen influencia en las percepciones sobre la ética de los negocios.	Envío de cuestionarios, fueron contestados 161; se le prestaron 24 escenarios. Las variables respecto a las cuales se examinaba la percepción eran: relaciones con clientes, relaciones con proveedores, y otros socios de negocios. El análisis discriminante se utilizó en esta investigación.	Los resultados del estudio demostraron que las diferencias entre los grupos étnicos respecto a las percepciones de la ética de los negocios son limitadas. La razón la encontraron en el dominio en las prácticas comerciales de los chinos, por lo que los malayos e indios se adaptaron a los valores del grupo dominante en la escena comercial de Malasia, para asegurar la con
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Hartman, L. P.; Shaw, B.; Stevenson, R. (2003): «Exploring the ethics and economics of global labor standards: A challenge to integrated social contract theory».	El desafío al que se enfrentan las personas que toman las decisiones en las empresas en relación a las condiciones laborales globales es a menudo identificar los principios por los que se deberían gobernar ellos mismos. En este estudio, se aplica la teoría del contrato social integral (ISCT) al desafío de los principios laborales globales intentando identificar los derechos laborales que pudieran	Revisión literaria.	Cuando se aplican apropiadamente, los métodos ISCT pueden ser usados para identificar al menos algunos aspectos de los derechos laborales, los derechos universales y ciertos tipos de derechos dentro de un espacio moral libre. Lo que el ISCT no puede proporcionar es una guía práctica para los negocios que no quieren que sus compras o producciones en países con economías en vías de

	servir como guía a las empresas que operan fuera del país donde tienen su sede.		desarrollo sea una causa de violación de los derechos.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Cherry, J.; Lee, M.; Chien, C. S. (2003): «A CrossCultural Application of a Theoretical Model of Business Ethics: Bridging the Gap between Theory and Data».	Comparar en base a la cultura de dos países como son EEUU y Taiwán opiniones éticas de médicos.	<p>Se utilizó la Teoría General de Hunt y Vitell (1992) y se propusieron las siguientes hipótesis:</p> <p>H1: Las personas de negocios de Taiwán tendrán menos percepción de un ambiente ético en el escenario de la investigación que en los de EEUU.</p> <p>H2: Las personas de negocios de Taiwán tendrán una evaluación deontológica menos negativa de determinadas situaciones éticas que en los de EEUU.</p> <p>H3: Las personas de negocios de Taiwán tendrán una evaluación teleológica más negativa de determinadas situaciones éticas que en los de EEUU.</p> <p>H4: Los juicios éticos de los profesionales de Taiwán estarán más influenciados por sus evaluaciones teleológicas.</p> <p>H5: Las evaluaciones deontológicas de los profesionales de Taiwán estarán más influenciadas por normas subjetivas que las de los profesionales de EEUU.</p> <p>H6: Las evaluaciones teleológicas de los profesionales de ambos países estarán influenciadas por normas subjetivas.</p> <p>H7: Las evaluaciones teleológicas y</p>	<p>Se apoyaron las hipótesis: 1, 2, 5, 8, 11 y 12 mientras que la 3, 4, 6, 7 y 10 no se apoyaron.</p> <p>La hipótesis 9 recibió apoyo parcial sólo para el caso de Taiwán pero no de EEUU.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		<p>deontológicas de los empresarios taiwa-nenses estarán más influenciadas por normas subjetivas.</p> <p>H8: Los empresarios de Taiwán tendrán un juicio ético más positivo del comportamiento descrito en el escenario que los empresarios de EEUU.</p> <p>H9: Los juicios éticos de los empresarios de Taiwán y de los EEUU estarán más influenciados por sus evaluaciones deontológicas que por las teleológicas.</p> <p>H10: Los juicios éticos de los empresarios de los EEUU estarán más influenciados por sus evaluaciones deontológicas que los juicios éticos de los empresarios de Taiwán.</p> <p>H11: Las intenciones de comportamiento de los empresarios de Taiwán y EEUU estarán influenciados por los juicios éticos.</p> <p>H12: Los empresarios de EEUU demostrarán menos intención de desarrollar un comportamiento ético /no ético en el escenario que los de Taiwán.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Brown, M. E.; Tre-viño, L. K. (2003): «The influence of leadership styles on unethical conduct in work groups»</p>	<p>Con este estudio se pretende averiguar hasta qué punto, los directivos influyen en la desviación organizativa e interpersonal.</p>	<p>Los cuestionarios fueron administrados a dos tipos de empleados en una gran corporación sanitaria aquellos cuyo director era un administrador en una sede corporativa o en un hospital y aquellos cuyo director era un enfermero. Se distribuyeron 474 paquetes a través del</p>	<p>Los resultados indicaron que el directivo carismático está asociado con niveles más bajos de desviación de los empleados. Sin embargo, la confianza del empleado en el directivo y el hecho de que le caiga bien junto con características de la alta calidad del intercambio</p>

		<p>sistema de correo interno de la compañía a los directores. Se devolvieron 5 paquetes por lo que el número total de paquetes distribuidos a los directores fue de 469.</p> <p>Se establecieron las siguientes hipótesis en función a los siguientes tores:</p> <p>-El directivo carismático y la desviación del empleado:</p> <p>Hipótesis 1a: El directivo carismático estará negativamente relacionado con la desviación organizativa.</p> <p>Hipótesis 1b: El directivo carismático estará negativamente relacionado con la desviación interpersonal.</p> <p>-El intercambio social y la desviación del empleado:</p> <p>Hipótesis 2a: La confianza del empleado en el directivo estará negativamente relacionada con la desviación organizativa.</p> <p>Hipótesis 2b: La confianza del empleado en el directivo estará negativamente relacionada con la desviación interpersonal</p> <p>Hipótesis 3a: El hecho de que al empleado le caiga bien el directivo estará negativamente relacionado con la desviación organizativa.</p> <p>Hipótesis 3b: El hecho de que al empleado le caiga bien el directivo estará negativamente relacionado con la desviación interpersonal.</p>	<p>social, no influyeron en estos comportamientos. Se probaron las hipótesis 1a y 1b, mientras que se rechazaron la 2a, 2b, 3a y 3b.</p>
--	--	---	--

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Valentine, S.R.; Greller, M.M.; Richter-meyer, S.B. (2003): «Synthesis of Ethical Context and Perceived Organization Support Frameworks: Doing Well by Doing Good».</p>	<p>El enfoque del apoyo percibido por la organización (POS) ha conducido a un mejor conocimiento de la inversión organizativa del individuo. POS también está relacionado con la justicia, la rectitud y el intercambio social, se ha demostrado que se basa en la dirección ética de la organización. La relación entre el contexto ético y el POS no ha sido investigada adecuadamente.</p> <p>Este estudio examina las relaciones entre el contexto ético, el apoyo percibido por la organización, la satisfacción laboral y la reorganización de los empleados.</p>	<p>Revisión literaria y estudio empírico.</p> <p>Se realizó un estudio usando una muestra al azar de miembros del Instituto de Directivos Contables (IMA) seleccionados por edad y sexo. De los 4000 cuestionarios enviados por correo, se recibieron un total de 460 cuestionarios por lo que el porcentaje de respuesta fue del 11.5%.</p> <p>Medidas:</p> <p>-Contexto ético. Se midió con una escala de cinco elementos denominada "valores de ética corporativa". Este instrumento se había utilizado bastante anteriormente porque había demostrado la habilidad para medir la ética en las organizaciones. La escala valora atributos culturales asociados con la orientación ética de una compañía, que incluye " el grado de interés que se toman las compañías en los asuntos éticos y en actuar de una forma ética". Los elementos con un valor más alto indicaban una mayor percepción de que la compañía apoya los valores y comportamientos éticos. El coeficiente alfa para la escala de este estudio fue de 86.</p> <p>-Apoyo percibido por la compañía. El POS se midió utilizando seis elementos establecidos por Eisenberg, Armeli, Rex-winkle,</p>	<p>Los individuos creían que su empresa era relativamente ética, y que sus jefes apoyaban sus esfuerzos en el trabajo y el bienestar general. Las puntuaciones medias también demostraron que los sujetos estaban razonablemente satisfechos con su empleo, y que los individuos tenían, de cierta forma, pocas intenciones de dejar su trabajo. Las correlaciones indicaron que el enfoque de los valores éticos de las empresas estaba relacionado positivamente con el apoyo percibido por parte de la compañía y con la satisfacción laboral y negativamente relacionado con la intención de acometer una reestructuración.</p>

		<p>Lynch y Rhodes (2001). La medida tenía un coeficiente alfa de 87.</p> <p>-La intención de dejar el puesto, se midió utilizando tres elementos, "Estoy pensando en cambiarme de empresa", "Dejaré la compañía en los próximos años" y "Espero estar en otra compañía pronto". Esto tuvo como resultado una medida que tuvo un coeficiente alfa de 90.</p> <p>-Satisfacción en el trabajo. Seashore, Lawler, Mirvis y Cammann (1982) desarrollaron una medida de cuatro elementos que fue utilizada para valorar la satisfacción general. La medida tenía un coeficiente alfa de 85.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Artículos sobre responsabilidad social empresarial (códigos de conducta).

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Cruise Malloy, D.; Fennell, D. A. (1998): «Codes of Ethics and Tourism : An Exploratory Content Analysis».	El objetivo que se persigue con este estudio es investigar el contenido de determinados códigos de éticas de la industria turística.	A través de una revisión literaria se encontraron los códigos éticos del sector turístico. Se analizaron 414 artículos de 40 códigos de ética basándose en el marco teórico de la teoría ética y el análisis del lugar (LOA).	Los códigos éticos son generalmente deontológicos
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Adams, J. S.; Tashchian, A.; Shore, T. H. (2001): «Codes of Ethics as Signals for Ethical Behaviour».	El objetivo de este estudio es conocer el efecto de los códigos éticos formales en las percepciones del comportamiento ético en las empresas. Con esta investigación se pretendía dar respuesta a las siguientes cuestiones: 1. El conocimiento por parte de los empleados de los contenidos de los códigos éticos de sus empresas. 2. El impacto de un código ético en la percepción del clima ético organizacional.	Se utilizó el modelo del desarrollo moral cognitivo de Kohlberg. Se enviaron cuestionarios a 766 individuos divididos en dos grupos: el grupo 1 constituido por 465 individuos que pertenecían a las empresas que poseían códigos éticos formales y el grupo 2 formado por 301 individuos de empresas sin código ético.	La existencia de un código ético en una empresa condiciona las percepciones y los comportamientos de sus empleados. Los autores sugieren que los códigos éticos sirven para aumentar la conciencia y sensibilidad hacia la relevancia del comportamiento ético.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Paolillo, J. G. P.; Vitell, S. J. (2002): «An Empirical Investigation of the Influences of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making».	Este estudio examina la influencia de factores personales, organizativos y de intensidad moral sobre la intención de un individuo a la hora de tomar decisiones éticas o no éticas dentro de una empresa.	Se establecieron las siguientes hipótesis: H1.a: La satisfacción en el trabajo está positivamente relacionada e influye significativamente a la toma de decisiones éticas. H1.b: El compromiso de la empresa influye y está positivamente relacionado con la intención de tomar	Los resultados fueron los siguientes: se rechazó la hipótesis 1 y 2 y la hipótesis 3 se aceptó. Es decir, la intensidad moral, es un factor determinante en la toma de decisiones éticas. Lo que resultó sorprendente de este estudio fue que los factores personales y organizativos seleccionados no tuviesen influencia en la toma de

		<p>decisiones éticas. H2.a: La existencia de un código de ética corporativo, está relacionado positivamente e influye en la intención de tomar decisiones éticas. H2.b: El refuerzo de los códigos está relacionado negativamente e influye significativamente en la intención de tomar decisiones éticas. H2.c: El tamaño de la compañía está relacionada negativamente e influye significativamente en la intención de tomar decisiones éticas. H3: La intensidad moral está positivamente relacionada e influye significativamente en la intención de tomar decisiones éticas. La muestra se obtuvo de una lista de direcciones nacionales (Mississippi) y se envió un cuestionario a directores de compañías obteniéndose un total de 235 respuestas, un 11.75% fue el porcentaje de respuestas. Se utilizaron dos escenarios para medir la intención a la hora de tomar decisiones éticas. Las medidas</p>	decisiones éticas.
--	--	---	--------------------

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		<p>utilizadas en este estudio fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - intenciones éticas (variable dependiente); - factores individuales; <ul style="list-style-type: none"> - factores organizativas; - intencidad moral. <p>Se calcularon las medias, desviaciones estandar y coeficientes de correlación.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Jakubowski, S. T.; Chao, P.; Huh, S. K. et al. (2002) : «A CrossCountry Comparison of the Codes of Professional Conduct of Certified/ Chartered Accountants».</p>	<p>Este estudio examina hasta qué punto existen diferencias entre los códigos de conducta profesional de los contables en los siguientes países: EEUU, Taiwan, Corea del Sur, Malasia, Ontario (Cánada), Australia, India y Hong Kong. Estos ocho países ejemplifican la diversidad económica, política, legal y cultural en la que los contables públicos trabajan. Los códigos de ética profesional establecen los parámetros éticos dentro de los cuales los contables deben operar y están en función de dicho entorno.</p>	<p>Se examinaron códigos de conducta de los países mencionados anteriormente y buscaron similitudes y diferencias entre los mismos, estableciéndose para ello las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Independencia y objetividad. 2.- Integridad y actos de- sacreditables. 3.- Compromiso con los principios profesionales. 4.- Información confidencial del cliente (CCI). 5.- Honorarios eventuales. 6.- Anuncio y solicitud. 7.-Comisiones y referencias. 8.- Forma de práctica y nombre. 	<p>Los resultados del estudio revelan que existen puntos comunes en algunas reglas éticas, lo que indica que algunas de estas reglas son culturalmente libres. Sin embargo, existen diferencias entre los países en la complejidad de las reglas. Dichas diferencias se pueden atribuir a diferencias legales y culturales así como al período de tiempo que cada organización profesional ha estado funcionando. Comprender las similitudes y diferencias de los códigos es importante para los individuos que deseen trabajar en estos países. Los contables profesionales implicados en negocios internacionales deben entender las implicaciones de las decisiones que tomen a la luz de los códigos éticos y los valores morales de sus colegas en países extranjeros. Después de discutir las similitudes y diferencias de los códigos, se discuten las</p>

			implicaciones de estas comparaciones para la práctica de la contabilidad. EEUU, Canada y Australia representan un conjunto de países cuyas culturas de “bajo contexto” son más aptas para mostrar una tendencia más fuerte a las relaciones de orientación. Tienen menos tendencia a ser explícitos y complejos al formular los códigos éticos de los contables profesionales. Sin embargo hay una fuerte influencia británica en los casos de Hong Kong, Malasia y La India puesto que todas ellas han sido anteriormente colonias británicas.
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Asgary, N.; Mitschow, M. C. (2002): «Toward a Model for International Business Ethics».	Este estudio examina la ética de los negocios e intenta sugerir un código de ética para las empresas multinacionales. Mientras que la mayoría de las empresas tienen políticas básicas sobre la integridad - en el empleo, confidencialidad y acoso sexual, relativamente pocas empresas han establecido políticas que tengan en cuenta el soborno, la explotación de los menores, la violación de los derechos humanos y otros asuntos que se puedan dar en el mercado mundial. Los recientes cambios en el mercado internacional han llevado a una explosión de empresas con operaciones globales y la necesidad de un código global de ética ha	A través de la investigación literaria se propone un código ético para los negocios internacionales.	Los principios a los que se llegaron para el desarrollo de dichos códigos fueron los siguientes: - Confianza. - Justicia. - Evitar el engaño. - Honestidad. - Exposición total de la información financiera. - Ser responsable de tus propios tratos. - Respetar la soberanía nacional. - Apoyar los objetivos económicos del país con el que se lleva a cabo el negocio. - Respetar los valores sociales y culturales y las tradiciones nacional. - Respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales. - Proporcionar igualdad de

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	<p>crecido mucho. Destaca entre estas dificultades el asunto de los valores éticos en el propio país y en el país extranjero.</p>		<p>oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensalzar la integridad de tu compañía. - Ser respetuoso con toda persona contactada. - Ensalzar las leyes y regulaciones medioambientales. - Ser justo y tomar medidas contra la discriminación. - Contratos de honor, acuerdos y responsabilidades asignadas. <p>Para asegurar el seguimiento de este código ético, se deben establecer varias políticas y procedimientos. Una de dichas políticas incluye el establecimiento de una línea ética las 24 horas del día para que los empleados puedan llamar en cualquier momento preocupándose por las cuestiones éticas que puedan surgir.</p> <p>A cada empleado se le debería pagar un curso de entrenamiento para que se convirtieran en titulados del código ético internacional (IBCE). Además los empleados deberían ser recompensados si desean lograr este título en el país con el que se entabla el negocio. Esto es debido a que cada IBCE puede tener un significado diferente en función del país.</p> <p>Otra forma por la que una empresa puede entrenar a sus empleados en el código ético internacional es a través de internet. Usar este método de entrenamiento permite a los empleados</p>
--	---	--	--

			<p>acceder a métodos de entrenamiento en cualquier momento y al empresario le permite disponer de una lista actualizada de qué empleados han completado su entrenamiento.</p> <p>Puede ser beneficioso para la empresa crear un comité ético.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Schwartz, M. S. (2002): «A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics».</p>	<p>Este estudio propone una serie de estándares morales universales a través de los cuales los códigos éticos pueden ser evaluados. Estos estándares se deben aplicar a cuatro etapas para el desarrollo del código.</p>	<p>Los estándares morales propuestos se obtuvieron de diversas fuentes: a) empleados, b) compañías, c) códigos globales de ética, d) revisión de la literatura de ética de los negocios.</p> <p>El código propuesto con sus estándares morales y fases de implementación se aplicó a 4 grandes compañías canadienses que representaban a industrias del sector de las telecomunicaciones, de la banca, de fabricación y alta tecnología.</p>	<p>Otro procedimiento para asegurar la efectividad de un código ético es la investigación interna de empresas extranjeras. Estándares morales de los códigos de ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Confianza (incluyendo las nociones de honestidad, integridad, seguridad y lealtad). 2.- Respeto (incluyendo las nociones de respeto por los derechos humanos). 3.- Responsabilidad (incluyendo las nociones de accountability). 4.- Imparcialidad (equidad). 5.- Cuidado. 6.- Ciudadanía. <p>Las 4 etapas de desarrollo del código serían:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- el contenido, 2.- la creación, 3.- la puesta en práctica, y 4.- la administración. <p>La aplicación de estos estándares dio a las compañías canadienses la opción de mejorar algunos aspectos que no habían tenido en cuenta.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Valentine, S.; Barnett, T. (2002): «Ethics Codes and</p>	<p>La mayoría de las grandes compañías y muchas pequeñas han adoptado</p>	<p>Se estableció la siguiente hipótesis: los profesionales de ventas</p>	<p>La hipótesis fue probada, los profesionales de ventas empleados en compañías</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

<p>Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values».</p>	<p>códigos éticos, pero no saben si han tenido un impacto positivo sobre el comportamiento de los empleados. Este estudio sugiere que los códigos para contribuir al comportamiento ético deben influir en la percepción que los empleados tienen sobre los valores de la compañía.</p>	<p>empleados en empresas con códigos éticos tienen más valores éticos positivos que aquellos empleados de empresas que no tienen estos códigos éticos. La muestra estaba formada por 3000 profesionales de ventas residentes en EEUU, tomada de la base de datos de Dun y Bradstreet. Se envió por correo un cuestionario y respondieron 373 individuos. Se tomaron como medidas: los códigos éticos, los valores éticos, y variables de control como los años dedicados a la empresa, las horas de entrenamiento ético durante el año anterior, la satisfacción global en el trabajo y el compromiso con la compañía. Se utilizó MANCOVA y ANOVA para testar la hipótesis formulada anteriormente.-</p>	<p>con códigos éticos perciben que sus ambientes laborales tienen más valores éticos positivos que otros profesionales de ventas cuyas compañías no tienen códigos éticos. Es la percepción de los empleados sobre el contexto de la empresa lo que influye en la toma de decisiones éticas, por tanto, a menos que los códigos éticos influyeran la percepción de los empleados sobre los valores éticos de su compañía, es poco probable que los códigos tengan un impacto positivo sobre el comportamiento.</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Valentine, S.; Fleischman, G. (2002): «Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity».</p>	<p>Está demostrado que los códigos de ética son un componente dominante de la gerencia ética, que aumentan la creencia de los individuos sobre la conducta ética de las compañías según un estudio realizado en el año 2001 por Adams et al. Con esta investigación se pretende probar que los</p>	<p>Se establecieron las siguientes hipótesis: H: los individuos empleados en organizaciones que tienen códigos de ética son más tolerantes con respecto a la diversidad que los empleados en organizaciones sin códigos de ética.</p>	<p>La hipótesis del estudio fue probada, el análisis demostró que la tolerancia de los profesionales hacia la diversidad estaba relacionada con el género y con la presencia de un código de ética.</p>

	códigos de ética aumentan la tolerancia de los individuos hacia la diversidad social.	<p>La muestra fue captada a través de la base de datos del Dun y Bradstreet. Se enviaron cuestionarios a profesionales de RRHH, contables, y abogados que trabajaban en EEUU.</p> <p>Las medidas utilizadas en este estudio fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia de la diversidad, se utilizó la escala desarrollada por Onyx y Bullen (2000). - Códigos de ética.- Actitudes hacia las mujeres (escala Spence y Hel-reich, 1978). - Deseabilidad social (escala Crowne and Marlowe, 1960). <p>Se utilizó ANCOVA y la variable dependiente era la tolerancia de la diversidad.</p>	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Watson, S.; Weaver, G. R. (2003): «How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior».	Los negocios internacionales tienen valores y prácticas éticas que varían según la cultura. Con este estudio se intenta demostrar que la preocupación de los ejecutivos por los temas éticos y la adopción de programas éticos en las empresas se relacionan positivamente con el grado de internacionalización de las compañías.	<p>Se tomaron datos primarios y secundarios de la base de datos MNCS American. De la lista de empresas Fortune, se tomó un listado de 254 empresas, aunque para este estudio sólo se tuvieron en cuenta 159 a las cuáles se le enviaron cuestionarios.</p> <p>Las variables dependientes en este estudio fueron: la estructura formal ética y la preocupación visible de los ejecutivos por la ética. Y como variable independiente la</p>	<p>La internacionalización de las empresas es un tema preocupante para los ejecutivos pero aún lo es más cuando se trata de asuntos éticos, aunque no hay modelos respecto a los valores éticos a nivel internacionl.</p> <p>La hipótesis 1 no fue probada y la 2 sí.</p>

		<p>internacionalización, también se utilizaron variables de control como el volumen de ventas. Se llevo a cabo un análisis bivariante correlacional y un análisis de regresión. Se formularon las siguientes hipótesis:</p> <p>H1: El grado de internacionalización de una empresa estará positivamente relacionado con la adopción de elementos éticos formales por parte de la misma.</p> <p>H2: El grado de internacionalización de una compañía estara positivamente relacionado con el grado visible de preocupación que los ejecutivos muestran por los asuntos éticos y sus comportamientos.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

1.10. Estado de la RSC.

La necesidad de estudiar en profundidad la Responsabilidad Corporativa (RC), ha dado lugar a que en los últimos años se incremente el número de investigaciones sobre la misma, en las siguientes tablas se presenta un esquema resumido de las investigaciones sobre RC, en los ámbitos de la Responsabilidad Social, Responsabilidad Medioambiental y en el área de la Ética y del Gobierno Corporativo. Dicha clasificación atiende a la orientación teórica o empírica y dentro de esta última al tipo de metodología empleada. Lockett et al., (2006) realizaron un análisis similar en metodología y análisis al desarrollado por Egri

(2008), aunque este último centró la atención en las publicaciones sobre RSC en revistas de gestión internacional, así en la categoría teórica se incluyeron estudios generales y estudios elaborados según un modelo, distinguiendo en la categoría empírica en función del tipo de metodología utilizada entre análisis de contenido, estudio de casos, informes generales y análisis de bases de datos.

A continuación mostramos artículos sobre RSC que aparecen en las publicaciones sobre gestión internacional y empresa, lo que demuestra el interés que el tema está suscitando en el área de la gestión empresarial.

Tabla 21. Estudios sobre Responsabilidad Social.

Responsabilidad Social	Empírico	Estudio de Casos	Ackers, P; Payne, J. (1998)
			Anderson, R.B.; Dana, L.P.; Dana, T.E. (2006)
			Fernando, M. (2007)
			Hanson, M.; Wigblad, R. (2006)
			Hess, S.; Prasad, S. (2007)
			Knox, S. (2004)
			Kolk, A. (2005)
			Kolk, A. (2006)
			Kolk, A.; Van, Tulder, R. (2002)
			Matten, D.; Geppert, M. (2004)
			Meschi, P.X.; Metais, E. (1998)
			Muller, A. (2006)
			Nagendra, P.B. (1998)
			Stuart, H. (2002)
			Váland, T.; Heide, M. (2005)
		Weerawardena, J.; Mort, G.S. (2006)	
		Yang, X.; Terjesen, S. (2007)	
		Análisis de Contenido	Bartkus, B.; Glassman, M.; McAfee, B. (2006)
			Kolk, A.; Van Tulder, R. (2004)
			Maignan, I.; Ralston, D.A. (2002)
			Perrini, F. (2005)
			Peyrefitte, J.; David, F.R. (2006)
			Sullivan, J. (1999)
Tixier, M. (2003)			
Tsang, E.W. K. (2001)			
Delphi	Bandyopadhyay, J.K. (2005)		

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Entrevistas	Abu-Baker, N.; Naser, K. (2000)
		Ainuddin, N.N.N.; Sulaiman, M. (2004)
		Ang, S.H. (2000)
		Arens, P.; Brouthers, K.D. (2001)
		Brammer, S.; Millington, A.; Rayton, B. (2007)
		Brammer, S.; Pavelin, S. (2004)
		Christmann, P.; Taylor, G. (2006)
		Flamholtz, E.; Kannan-Narasimhan, R. (2005)
		Husted, B.W.; Allen, D.B. (2006)
		Luo, Y. (2006)
		Newbury, W. Gardberg, N.; Belkin, L. (2006)
		Parboteeah, K.P.; Cullen, J.B.; Lim, L. (2004)
		Paulson, S.K. (2001)
		Qu, R. (2007)
		Reynaud, E.; Egri, C.P.; et al. (2007)
		Sharir, M.; Lerner, M. (2006)
		Strike, V.M.; Gao, J.; Bansal, P. (2006)
		Székely, J.; Knirsch, M. (2005)
		Waldman, D.A.; De Luque, M.S.; et al. (2006)
	Whang, I.C. (1998)	
	Teórico	Attarça, M. (2005)
		Badal, A. (2005)
		Deephouse, D.L. (2004)
		Doh, J.P.; Teegen, H. (2002)
		Harvey, M.; Novicevic, M. (199)
		Lorca, P.; Garcia-Diez, J. (2004)
		Maignan, I.; Hillebrand, B.; McAlister, D. (2002)
Mair, J.; Martí, I. (2006)		
Motion, J.; Leitch, S. (2002)		
Peredo, A.M.A.; McLean, M. (2006)		
Reece, J.W. (2001)		
Simerly, R.L. (1999)		
Simerly, R.L. (2000)		

Fuente: Elaboración propia con base en Egri (2008).

Tabla 22. Estudios sobre Responsabilidad Medioambiental.

Responsabilidad Medioambiental	Empírico	Estudio de casos	Boons, F.; Baas, L.; et al. (2000)
			Diamantis, D. (2000)
			Dixon, R.; Mousa, G.A.; Woodhead, A. (2005)
			Egenhofer, C. (2007)
			Füssel, L. Georg, S. (2000)
			Gómez, C. (2004)
			Kolk, A.; Levy, D. (2001)
			Kolk, A.; Van Der Veen, M. (2002)
			Morrow, D.; Rondinelli, D. (2002)
			Reverdy, T. (2006)
			Rondinelli, D.A.; Vastag, G. (1998)
			Rondinelli, D.A.; Vastag, G. (2000)
			Rugman, A.M.; Verbeke, A. (2000)
			Schultz, K.; Williamson, P. (2005)
			Steger, U. (2000)
		Stenberg, A.; Räisänen, C. (2006)	
		Zoubir, Y.H. (1999)	
		Análisis de contenido	Ahmad, N.N.N.; Sulaiman, M. (2004)
			Catasús, B. (2000)
			Kolk, A.; Pinske, J. (2004)
		Datos secundarios	Wijk, J.V.; Persoon, W. (2006)
			Husted, B.W. (2005)
			Jones, C.A.; Levy, D.L. (2007)
		Simulación	Lu, Y.; Tsai, S.H.T. (2006)
			Yang, W.T.; Tsai, M.L. (2002)
		Entrevistas	Benito, G.RG.; et al (2003)
			Brío, J.A.; et al (2007)
			Christmann, P.; Taylor, G. (2006)
			Chung, Y.C.; Tsai, C.H. (2007)
			González-Torre, P.L.; Adenso,-Díaz, B. (2006)
			Hagen, A.; et al. (2003)
			Kenelly, J.J.; Lewis, E.E. (2002)
			Kestemont, M.P.; Rivera-Camino. (2000)
			Kuo, S.L.; et al (2006)
			Lee, M. (2004)
			Pinkse, J.; Kolk, A. (2007)
			Ragothaman, S.; Lau, R.S.M. (2000)
			Ramus, C.A. (2002)
			Rivera-Camino, J. (2001)
			Robertson, C.J. (1999)
		Rugman, A.M.; Kirton, J. (1998)	
Stanwick, S.D.; Stanwick, P.A. (1998)			

		Wagner, M. (2004)
		Wisner, P.S.; Epstein, M.J. (2005)
		Yip, J.S.L. (2001)
	Teórico	Akbar, Y. (2000)
		Amine, L.S. (2003)
		Annandale, D.; Altham, J. (2000)
		Boons, F.; Strannegård, L. (2000)
		Chin, K.S.; Chiu, S. (1998)
		Epstein, M.; Roy, M.J. (1998)
		Farashahi, M.; Molz, R. (2004)
		Fernández, E.; Junquera, B.; et al. (2003)
		McKinernan, P. (2006)
		Olsen, K.H. (2006)
		Prendergast, G.; Berthon, P. (2000)
		Raufflet, E. (2006)
		Rondinelli, D.; Berry, M. (2000 a)
		Rondinelli, D.; Berry, M. (2000 b)
Rugman, A.M; Verbeke, A. (1998)		
Salzmann, O.; Ionescu,-Somers, A.; et al. (2005)		
Scherer, A.G.; Smid, M. (2000)		

Fuente: Elaboración propia con base en Egri (2008).

Tabla 23. Estudios sobre Ética.

Ética	Empírico	Estudio de casos	Buller, P.F.; McEvoy, G.M. (1999)
			Choo, S. (2005)
			Debrah, Y.A; Ofori, G. (2006)
			Glover, L.; Siu, N. (2000)
			Kahf, M. (1999)
			Knox, S.; Marklan, S. (2005)
			Lamamra, R. (1998)
			Lee, H.C. (1998)
			Leung, A.S.M. (2003)
			Moffett, M.H.; Youngdahl, W.E. (1999)
			Mudambi, R.; Paul II, C. (2003)
			Ng, R.M.C. (1998)
			Pedersen, J.S.; Rendtorff, J.D. (2004)
			Porrás, S.T.; Clegg, S.; et al. (2004)
			Robin, D.P.; Sawyer, W.C. (1998)
			Shahabuddin, S. (2002)
			Six, F.E.; de Bakker, F.G.A.; et al (2007)
			Snell, R.S.; Tseng, C.S. (2001)
			Tsogas, G. (1999)
			Van Tulder, R.; Kolk, A. (2001)
Zhu, M.; Camp, R.C.; et al. (2005)			

		Análisis de contenido	Singha, J.; Carasco, E.; et al (2005)
			Snell, R.S.; Henderson, J.R. (2000)
		Datos secundarios	Akter, S.H. (2004)
			Cuerdo, A. (2006)
			Fogel, K. (2006)
			Habib, M.; Zurawicki, L. (2001)
			Habib, M.; Zurawicki, L. (2002)
			Husted, B.W. (1999)
			Kwock, C.C.Y.; Tadesse, S. (2006)
			Lim, K.H.; Leung, K.; et al. (2004)
			Oxley, J.E.; Yeung, F.J. (2001)
			Saksena, P. (2001)
			Zhao, J.H.; Kim, S.H.; et al. (2003)
		Entrevistas	Al-Khaitb, J.A., et al. (2002)
			Al-Khaitb, J.A., et al. (2005)
			Ali, A.J., et al. (2007)
			Ang, S.H.; Hong, D.G.P. (2000)
			Aurifeille, J.M.; et al. (2003)
			Aziz, A. (2004)
			Bass, K.; Tomkiewcz, J. (2002)
			Beekun, R.J. (2003)
			Bourantas, D.; Papalexandris, N. (1999)
			Brown, B.S.; Choong, P. (2005)
			Bu, N.; Mckeen, C.A. (2001)
			Bums, D.J. (2000)
			Byerly, R.T.; Dave, D.; et al. (2002)
			Chatterjee, S.R.; Pearson, C.A.L. (2000)
			Chiu, S.K.; Erdener, C.B. (2003)
			Choong, P.; McDonald, R.A. (2002)
			Cummings, M.; Harris, J. (1999)
			Dubinsky, A.J.; Jolson, M.A. (1991)
			Elahee, M.N.; et al. (2002)
			Endrissat, N.; et al. (2007)
Erdener, C.B. (1998)			
Hisrich, R.D.; et al. (2003)			
Holtbrügge, D.; et al (2007)			
Hooghiemstra, R.; Van Manen, J. (2002)			
Jackson, T. (2000)			
Karande, K.; et al. (2000)			
Kim, S.Y.; et al. (2003)			
Lau, D.; et al. (2007)			
Lenartowicz, T.; Johnson, J.P. (2002)			
Marta, J.K.M. (2001)			
Martin, G.; et al. (2001)			
Metcalf, L.E.; et al (2006)			

			Parboteeah, K.P.; et al. (2005)
			Pater, A.; Van Gils, A. (2003)
			Pearson, C.A.L.; Krasnostein, J.P. (2000)
			Ralston, D.A.; et al. (2005)
			Ralston, D.A.; et al. (2006)
			Redfern, K.; Crawford, J. (2004)
			Robertson, C.I.; Al-khatib, J.A., et al. (2001)
			Robertson, C.I.; Al-khatib, J.A.; et al. (2002)
			Robertson, C.I.; Gilley, K.M., et al. (2003)
			Sims, R.L. (2006)
			Small, B.; Mallon, M. (2007)
			Snell, R.S.; Tjosvold, D. et al. (2006)
			Swaidan, Z.; et al. (2004)
			Tan, B. (2002)
			Tsai, M.-T.; Shih, C.M. (2005)
			Tzokas, N.; Hart, S. (2000)
			Wang, C.C. (2004)
			Watson, S.; Weaver, G.R. (2003)
			Whiteoak, J.W.; Crawford, N.G. (2006)
			Whitman, M.E.; Townsend, A.M. (1999)
			Wright, P.; Szeto, W.F.; et al. (2002)
			Wu, C.C.; Chiang, Y.C. (2007)
			Zhang, Y. Straub, C. (2007)
		Teórico	Ali, A.J.(1998)
			Bromley, D.B. (2002)
			Buckley, P.J.; Ghauri, P.N. (2004)
			Calhoun, M.A. (2002)
			Chen, C.; Godkin, L. (2001)
			Cravens, K.; Goad, E.; et al. (2003)
			Dean, J. (2003)
			Fields, D.L. (2007)
			Fu, P.P.; Tsui, A.S. (2006)
			Johnson, R.B. (2004)
			Kaptein, M. (1999)
			Kaptein, M. (2003)
			Khan, A.S.; Ackers, P. (2004)
			Khatri, N.; Tsang, E.W.K. (2006)
			Kshetri, N. (2005)
			Kumar, R.; Anderson, P.H. (2000)
			Lee, S-H.; Oh, K. (2007)
			Leung, T.H.K. (2004)
			Li, S.; Ouyang, M. (2007)
			Lovett, S.; Simons, L.C.; et al. (1999)
			Luo, Y. (2002)
			Merrick, B.G. (2001)

		Meyer, K.E. (2004)
		Palanski, M.E.; Yammarino, F.J. (2007)
		Paulson, S.K. (2005)
		Phatak, A.; Habib, M. (1998)
		Sewell, G. (2005)
		Stening, B.W.; Skubik, D.W. (2007)
		Sylvestre, J.; Urbancic, F.R. (1998)
		Volberda, H.W. (2006)

Fuente: Elaboración propia con base en Egri (2008).

Tabla 24. Estudios sobre Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo	Empírico	Estudio de casos	Belev, B. (2003)
			Buck, T. (2003)
			Buck, T.; Shahrim, A. (2005)
			Buck, T.; Filatochev, I.; et al (2000)
			Ees, H.V.; Postma, T.J.B.M. (2004)
			Filatochev, I.; Wright, M.; et al. (2003)
			Griffiths, A.; Haigh, N. (2007)
			Khanna, T.; Palepu, K.G. (2004)
			Kobrin, S.J. (2001)
			Lawton, T.C.; McGuire, S.M. (2001)
			Mar, P.; Young, M.N. (2001)
			Mascarenhas, B. (1999)
			McCarthy, D.J.; Puffer, S.M. (1999)
			Puffer, S.M.; McCarthy, D.J. (2003)
			Todeva, E. (2005)
		Turner, J.R.; Keegan, A. (2001)	
		Verwaal, E. (2004)	
		Westerman, W. (2006)	
		Análisis de contenido	Loredo, E.; Suarez, E. (1998)
			Point, S.B.; Tyson, S. (2006)
			Witt, P. (2004)
		Datos secundarios	Bhardwaj, A.; Dietz, J.; et al (2007)
			Filatochev, I.; Dyomina, N. (2001)
			Globerman, S.; Shapiro, D. (2003)
			Hagedoorn, J.; Cloudt, D. (2005)
			Lau, C-M; Fan, D.K.K.; et al (2007)
			Li, J.; Lam, k.; et al (2006)
			Li, S.; Filer, L. (2007)
			Ramaswamy, K.; Veliyath, R. (2000)
			Sheu, D.F.; Lin, H.S. (2007)
Sobel, A.C. (2003)			
Weitzel, U.; Berns, S. (2006)			

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Entrevistas	Alpay, G.; Bodur, M.; et al (2005)	
		Athanassiou, N.; Crittenden, W.F.; et al (2002)	
		Buckey, A.; Van der Nat, M. (2003)	
		Chen, H.; Chen, T.J. (2003)	
		Chiu, S.K.; Huang, H.S. (2007)	
		Ding, D.Z.; Ge, G.; et al (2004)	
		Filatotchev, I.; Strange, R.; et al (2007)	
		Frankforter, S.A.; Davis, J.H.; et al (2007)	
		GriffithS, A.; Myers, M.B.; et al (2007)	
		Husted, K.; Vintergaard, C. (2004)	
		Jonnergård, K.; Kärreman, M.; et al (2004)	
		Judge, W.Q.; Naoumova, I; et al (2003)	
		Lien, Y.C.; Piesse, J.; et al (2005)	
		Manev, I.M.; Yan, A.; et al (2005)	
		Miler, G. (1999)	
		Miler, G.; Yoon, S.S. (2001)	
		Peck, S.; Ruigrok, W. (2000)	
		Peng, M.W.; Buck, T.; et al (2003)	
		Phan, P.H.; Yoshikawa, T. (2000)	
		Pye, A. (2004)	
		Rebeiz, K.S. (2001)	
		Sanford, D.M. (2005)	
		Valdés-Llaneza, A.; García-Canal, E. (2006)	
		Van de Laar, M; De Neubourg, C. 82006)	
		Van Gils, A. (2005)	
		Wright, P; Helms, M.M. (2000)	
		Yoshikawa, T.; Phan, P.H. (2003)	
		Zhang, C.; Cavusgil, S.T.; et al (2003)	
		Teórico	Alshuwaikhat, H.M.; Nkwenti, D.I. (2003)
			Carney, M.; Gedajlovic, E. (2001)
			Choi, C.J.; Lee, S.H.; et al (1999)
			Choi, C.J.; Raman, M.; et al (1999)
			Contractor, F.J.; Ra, W. (2002)
	Kim, B.; Prescott, J.E.; et al (2005)		
	Luo, Y. (2005 a)		
	Luo, Y. (2005 b)		
	McCarthy, D.J.; Puffer, S.M. (2003)		
	Meyer, K.FL (2004)		
	O'Dwyer, M.IL; O'Flynn, E. (2005)		
	Park, D.; Krishnana, H.A. (2007)		
	Pedersen, J.S.; Thomsens, S. (1999)		
	Reuer, J.; Zollo, M. (2000)		
Roath, A.S.; Miller, S.R.; et al (2002)			
Rubach, M.J.; Sebor, T.C. (1998)			

		Teegen, H.; Doh, J.P.; et al (2004)
		Watson, R.T.; Boudreau, M.C.; et al (2005)
		Zhang, A. (2006)

Fuente: Elaboración propia con base en Egri (2008).

En el análisis realizado por Lockett, et al. (2006), el período objeto de análisis fue 1992-2002, la mayoría de las revistas que analizaron eran de EEUU, fue mayor la proporción de estudios teóricos frente a los empíricos, los aspectos éticos y medioambientales eran la preocupación dominante en las organizaciones. Sin embargo en el análisis llevado a cabo por Egri (2008), el período analizado fue 1998-2007 aunque la metodología utilizada fue similar, era mayor la proporción de estudios empíricos (75%) sobre los teóricos (25%), los artículos sobre responsabilidad medioambiental dominaban menos notándose un incremento de los destinados al gobierno corporativo manteniendo la ética su papel dominante en las investigaciones, los países más estudiados en la investigación internacional del RSC han sido Norteamérica, Europa Occidental, y Lejano Oriente. En definitiva, podemos afirmar que aunque es creciente el número de investigaciones sobre RSC todavía no está bien representada en la literatura internacional, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir investigando la misma.

A través de la RSE aumenta la información de la que disponen las organizaciones para su toma de decisiones, lo que produce un mayor control de los riesgos, financieros, legales e incluso los procedentes de las preferencias de los consumidores asegurándose la gestión del riesgo. La mejora de la reputación es demostrada en el informe denominado “Winning with Integrity” realizado por “Market and Opinión Research International” en 1999, el cual mostró que la percepción de una empresa en el mundo está más fuertemente vinculada a su responsabilidad social (56%) que a la calidad de su marca (40%) o a la percepción de la gestión de su negocio (34%).

Cada día aparecen más noticias en los medios de comunicación sobre el trato de las empresas a los empleados, y su respeto al medio ambiente que sin duda tienen repercusión en la imagen que la sociedad se forma sobre la organización. Es evidente que las buenas relaciones con clientes, proveedores, y la sociedad en general, es buen camino para la mejora de la competitividad de la organización. No podemos concluir este apartado sin conocer la relevancia que la RSE está adquiriendo en España. En los últimos años ha cobrado mucha importancia, muestra de ello son las iniciativas que se han llevado a cabo en los ámbitos de normalización y certificación (De la Cuesta et al., 2002a). El IESE, Fundación Entorno y Pricewaterhouse han desarrollado el “Código de Gobierno de la empresa sostenible”, Forética ha creado un modelo de Sistema de Gestión ética, el cual se divide en una serie de normas, dedicando la serie 20 a la Certificación de Empresas (la más conocida es la norma SGE 21 cuyo objetivo es la introducción de valores éticos en las empresas). La Asociación española de normalización (AENOR) ha creado un Comité que formulará una norma oficial de RSE en España. Por otra parte la Fundación Ecología y Desarrollo, el Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid y la Fundación Economistas sin Fronteras proporcionan información y servicios sobre su base de datos de empresas españolas, a la vez que están evaluando el comportamiento socialmente responsable en la empresa. Según el estudio llevado a cabo por De la Cuesta et al. (2002a) más de 140 empresas españolas se han adherido al Pacto Mundial de la ONU sobre Responsabilidad Social. En el Pacto se establecen una serie de principios relativos a dos ámbitos fundamentalmente el de los Derechos Humanos y el Medioambiental. Para comprobar que las empresas los están cumpliendo deben realizar un informe anual.

La preocupación de la sociedad por la gestión ética de las organizaciones, unido a la demanda de transparencia en la gestión impulsa a que en el año 2000 se cree una asociación independiente denominada Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA), la cual ofrece como principal ventaja a las organizaciones que sus actuaciones sean sentidas con confianza para todos los grupos de interés de la empresa, empleados, clientes, proveedores, y la sociedad en general. Para comprender la misión del mismo es necesario conocer los objetivos que se proponen, entre los que podemos citar:

- El fomento de la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones.
- Sensibilizar a directivos y empresarios.
- Desarrollar modelos para su evaluación.
- Preparar códigos internos de conducta ética.
- Elaborar documentos formales básicos y de apoyo.
- Formar evaluadores y asesores.
- Formar directivos y personal de las organizaciones.

El proceso que sigue FORÉTICA se inicia con la sensibilización, formación, evaluación y al final si se desea la demostración, extendiendo un certificado basado en la auditoría de una certificadora acreditada, que concede el derecho a usar la marca de Gestión Ética.

Para llegar a obtener la marca anteriormente citada se sigue el proceso que se explica en la figura siguiente, para el cual se desarrollan políticas de gestión ética, códigos de conducta tanto de empresas como profesionales, y criterios de evaluación ética, de aceptación general. Una contribución muy importante de esta asociación en el campo de la ética y la responsabilidad empresarial ha sido la creación de la norma SGE 21, la cual trata de aunar los valores éticos

convencionales, aplicándolos de manera ordenada a la gestión que realiza un conjunto de personas organizadas (www.foretica.es). En la siguiente figura se muestra el proceso seguido para la obtención de la norma SGE 21.

Figura 1. Proceso para la consecución de SGE 21.



Fuente: Forética⁴⁰.

En el año 2002, De la Cuesta, M. et al., llevan a cabo un estudio sobre la aplicación de la RSE a España. El objetivo de este trabajo era conocer la situación de la empresa respecto a diferentes criterios de responsabilidad social. A partir de la selección de los criterios (se realizó teniendo en cuenta las preocupaciones actuales de la sociedad española) se elaboraron unos indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitieron la medición de la responsabilidad social corporativa.

⁴⁰ www.foretica.es

Los criterios que se seleccionaron fueron en total 19 y se agruparon en cuatro grandes apartados:

1. Criterios económicos y de gestión.
2. Criterios sociolaborales y de relaciones con la comunidad.
3. Criterios medioambientales.
4. Varios.

En la siguiente tabla aparecen los criterios que se seleccionaron en el estudio:

Tabla 25. Índice de criterios.

Nivel 1	Nivel 2
A. Datos económicos y de gestión	1. Datos financieros y de negocio 2. Inversiones en innovación 3. Dirección y gestión
B. Relaciones sociolaborales y con la comunidad	4. Política sociolaboral 5. Condiciones de trabajo 6. Mujeres: diversidad y situación sociolaboral 7. Discapacitados: diversidad y situación sociolaboral 8. Obra social
C. Medio ambiente	9. Medio ambiente
D. Varios	10. Energía nuclear 11. Manipulación genética 12. Transparencia 13. Defensa y armamento 14. Vivisección y experimentación con animales 15. Tabaco 16. Alcohol 17. Juego 18. Pornografía 19. Derechos Humanos

Fuente: La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España.

Las empresas objeto de este estudio son entidades de gran tamaño y de implantación internacional, pertenecientes a un grupo variado de sectores

económicos. En concreto este trabajo se orientó hacia las empresas que componen el Índice General de la Bolsa de Madrid.

El método utilizado para la recogida de la información fue el cuestionario, el cual fue enviado a 116 empresas del Índice general de la Bolsa de Madrid. También se solicitaron a las empresas informes anuales, informes medioambientales, memorias de sostenibilidad y otros informes. La fuente de información principal fue la propia empresa. De las 116 empresas respondieron 13: Aguas de Barcelona, BBVA, Campofrío Alimentación, Corporación Mapfre, Duro Felguera, Ercros, Gas Natural, Iberdrola, Indra, Repsol YPF, Telefónica, Santander Central Hispano y Unión Fenosa. Por sectores económicos se obtuvieron mayor número de respuestas del sector banca y seguros, seguido del de industrias químicas y energías y las eléctricas.

Para contrastar la información obtenida se elaboraron una serie de indicadores numéricos que permitiesen comparar la empresas con la media de todas las que eran objeto de estudio. De esta forma se hizo una comparación de ratios aunque no fue posible elaborar ratios numéricos ya que no todos los aspectos del cuestionario lo permiten. Además en el cuestionario se piden datos desde el año 1997 hasta el año 2000, lo que hace posible observar y valorar la mejora o empeoramiento en la evolución temporal de estos indicadores.

En cuanto a los resultados, debido al nº reducido de respuestas y a que las empresas que participan pertenecen a diferentes sectores de actividad y son de distinto tamaño, los resultados del estudio se presentan por criterios destacando a las empresas que tienen un comportamiento mejor o peor respecto a la media. Los resultados más significativos se presentan a continuación:

- Criterio 1: Datos financieros y de negocio. Más de la mitad de las empresas han creado valor, crecimiento económico y han incrementado sus productividades de forma importante.
- Criterio 2: Inversiones en innovación. De las respuestas a este criterio (nueve empresas) se observa un crecimiento de las inversiones en tecnologías de la información. Resultando significativo el hecho de que las mayores tasas de crecimiento en este tipo de inversiones se de en las industrias más tradicionales y no en las empresas con carácter más tecnológico. Las empresas han ido prestando más atención a este tipo de inversiones aunque todavía no se ha generalizado este crecimiento y existe una gran falta de información sobre este tipo de inversión.
- Criterio 3: Dirección y gestión. El 62% de las empresas analizadas en este estudio han aprobado este criterio quedando demostrado el interés que tienen las mismas por el buen gobierno de sus Consejos de Administración. Se considera que los consejeros independientes son los más preocupados por la buena gestión de la sociedad, porque sus únicas ambiciones son el bien del accionista al no tener intereses importantes en otras sociedades y al no tener relación con otros consejeros ejecutivos de la sociedad. Según los resultados obtenidos en este criterio los consejeros ejecutivos y los dominicales tienen todavía más poder de decisión que los independientes con lo que ello supone de perjuicio en el gobierno de la sociedad. No obstante sólo un 15% de las empresas que contestaron a este criterio no siguen el Código de Olivencia⁴¹.
- Criterio 4: Política Sociolaboral. La mayoría de las empresas han tenido un comportamiento muy negativo en este criterio y las que han aprobado

⁴¹ Ver: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/codigoolivencia.pdf>

lo han hecho con una calificación baja. Se detecta una falta de información sobre el crecimiento en los gastos de formación y en los gastos sociales.

- Criterio 5: Condiciones de trabajo. Se puede afirmar que las empresas españolas están preocupadas por la seguridad en sus instalaciones ya que la mayoría han aprobado este criterio.
- Criterio 6: Mujeres-Diversidad y situación sociolaboral. Es escasa en base a los resultados obtenidos en este criterio la preocupación de las empresas españolas por fomentar la igualdad de sexos en el trabajo.
- Criterio 7: Discapacitados. En relación a la política de discapacitados de las empresas analizadas la característica principal es la falta de información. Sólo han aprobado este criterio un 46% de las empresas objeto de estudio.
- Criterio 8: Obra social. La mayoría de las empresas han aprobado este criterio, y están interesadas en sus obras sociales, fundamentalmente a través de la creación de informes específicos, e incluso algunas mediante la creación de una fundación para su gestión. Este resultado puede ser debido a la importancia que tienen de cara a los potenciales clientes las estrategias de entorno.
- Criterio 9: Medio Ambiente. Son las empresas del sector industrial en su mayoría las que han aprobado este criterio, siendo las del sector servicios las que no han aprobado o no han contestado.
- Criterio 10: Energía Nuclear. Las empresas peor situadas en este criterio son las eléctricas.

- Criterio 11: Manipulación genética. En los casos en los que el negocio puede tener relación con este criterio se considera negativo el hecho de que a pesar de que la empresa lo cumpla se exige a los proveedores.
- Criterio 12: Transparencia. Puede decirse que las empresas intentan serlo.
- Criterio 13: Defensa y armamento. Sólo hay una empresa que tiene relación con este criterio, lo que explica la calificación tan buena que han tenido el resto de las empresas.
- Criterio 14: Vivisección y experimentación con animales. Ocurre lo mismo que en el criterio 11.
- Criterio 15: Tabaco. Ninguna de las empresas estudiadas tiene relación con este criterio, no obstante un 15% de las que contestaron toman ciertas medidas al respecto.
- Criterios 16, 17, 18: Alcohol, Juego y Pornografía. Ni las empresas estudiadas ni las asociadas tienen relación con los tres criterios, consiguiendo por ello la máxima puntuación.
- Criterio 19: Derechos Humanos. Las preguntas en relación a este criterio fueron bastante genéricas y las respuestas difícilmente contrastables, por este motivo los autores del estudio no las consideran del todo fiables.

Las conclusiones de este estudio se pueden resumir de la siguiente forma:

Tabla 26. Resultados.

Comportamientos destacables	En los criterios energía nuclear (nº10), defensa y armamento (nº 13), alcohol (nº 16), juego (nº 17) y pornografía (nº 18).
Peores calificaciones	En los criterios mujeres (nº 6), discapacitados (nº 7), datos financieros y de negocio (nº 1), inversiones en innovación (nº 2), vivisección y experimentación animal (nº 14), y política sociolaboral (nº 4).

Criterios con mayores divergencias	En los criterios de datos financieros y de negocio (nº 1), inversiones en innovación (nº 2), y medio ambiente (nº 9).
Informe	Se elaboró un informe individualizado para cada empresa donde se detalla su situación concreta respecto a cada uno de los criterios evaluados, fortalezas y debilidades respecto al conjunto de empresas analizadas. En general puede decirse que la mayoría de las empresas españolas no son conscientes de la importancia de la RSC como estrategia de futuro y de la necesidad de informar de estas cuestiones a la sociedad, aunque parece ser que estamos asistiendo a un cambio de tenencia en el mercado español.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la siguiente tabla mostramos los resultados de estudios de RSC desarrollados en España por la organización CSR Europe (2009), el objetivo de este informe es ofrecer una panorámica general sobre el status, prioridades y tendencias relacionadas con la RSE en los diferentes países europeos. Puede también servir como orientación para aquellas compañías que quieren comenzar operaciones en un determinado país europeo, o para personas que a título individual quieren profundizar más en el desarrollo de la RSE.

Los informes que presentó Forética, en los años 2002, 2008⁴² y 2011 donde se extraen resultados relevantes de cara a conocer el estado y evolución de la RSE en España.

⁴² Presentó como novedad que también se realizó en Andalucía.

Tabla 27. Informes y estudios sobre RSC.

Autor	CONCLUSIONES
CSR, EUROPE, 2009	El 50% de los contratos públicos incluirá criterios verdes en 2010. Según los resultados del trabajo, "Austria, Finlandia, Alemania, Reino Unido, Suecia, Dinamarca y Países Bajos se encuentran a la vanguardia de la contratación ambiental". Asimismo, el informe señala a la industria eléctrica y la del mueble como "los sectores donde mayor influencia tiene esta política de contratación".
	La CE y los países miembros cada vez son más conscientes del poder de este instrumento para promover la RSC. Como ejemplos cita el incentivo que muchas empresas encuentran en estas políticas para desarrollar tecnologías más respetuosas con el medio ambiente y la mejora de las condiciones laborales que desde los Gobiernos se puede propiciar si se incluyen requisitos sociales en las condiciones de sus compras, contratos y adjudicaciones.
	CSR Europe reconoce que "aunque los principales avances pertenecen al ámbito medioambiental", los países de la UE también trabajan para incorporar criterios sociales a sus políticas de contratación. En este sentido, destaca la próxima publicación de una guía por parte de la Comisión Europea, que asesorará a las autoridades nacionales sobre cómo incluir criterios sociales en sus compras.
	El trabajo publicado, incluye casos prácticos y planes para el fomento de la RSC desarrollados por los gobiernos del Reino Unido y Holanda, que se encuentran a la cabeza también en este terreno.
CSR EUROPE, 2001	Un 80% de los ciudadanos considera que la RS es asunto de las organizaciones y no sólo de las AAPP
	La RSC de una empresa, es considerada como un aspecto importante que puede incidir en la decisión de compra de los ciudadanos, según el 89% de los encuestados. En la decisión de compra el aspecto más influyente es la acción social.
	Según un 77% de los encuestados las áreas de RSC a las que deberían destinar más recursos las organizaciones son (por orden de importancia): la protección de la salud y la seguridad en el trabajo; el respeto a los derechos humanos; y en tercer lugar ofrecer empleos estables a sus empleados.
	La mayoría de los ciudadanos encuestados no es capaz de citar nombres concretos de empresas socialmente responsables.
	El 77% de los encuestados demanda una mayor participación en las acciones sociales de su empresa.
	De la acción social de la empresa se encargan los altos directivos.
Forética, 2002	El 57,7% de los directivos afirmaban que la razón principal para asumir la responsabilidad social en su organización es de carácter ético (es decir, lo que se debe hacer), un 15,3% la asumiría por razones estratégicas, y un 11,9% por razones comerciales.
	El 40,6% decían tener un código de conducta. Y más concretamente el 95% de los directivos de empresas de más de 1000 empleados consideraba que era muy importante tenerlo.
	El 14,2 % tenía un comité de ética (empresas con más de 1000 empleados). Aunque fue significativo que más del 50% considerase que era importante tenerlo.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	El 89% estaba de acuerdo que la organización extiende su compromiso más allá de la relación contractual con el cliente, es decir, mediante lo que se conoce como garantía post-venta.
	El 54,8% de las empresas de más de 100 empleados no utilizaban mecanismos para verificar la ausencia de mano de obra forzada y explotación infantil por parte de sus proveedores, independientemente del país en el que actúen.
	El 50% de las empresas de más de 100 empleados carecían de mecanismos para solventar internamente situaciones de acoso o discriminación.
	El 25% de esas empresas, consideraban que no existía un acceso equitativo a la formación y la promoción profesional.
	El 57,8% afirmaba que la problemática medioambiental está integrada en la toma de decisiones de su organización.
	El 42,2% decía que su organización participaba en acciones de apoyo financiero o de otro tipo a ONGs u organizaciones benéficas o filantrópicas que benefician a la sociedad.
	Un 46,5% consideraba que los accionistas no solamente valoran los dividendos.
	El 23% de los encuestados decía que en su organización han tenido conocimiento de situaciones que han creado conflictos de intereses al primar intereses particulares, en lugar del interés de la organización.
	Resulta llamativo la afirmación que realizan un 62,5% de los encuestados respecto al sistema de comunicación con los accionistas al calificarlo como transparente.
	El 40,6% afirmaba no recibir un trato leal de la competencia.
	La valoración de la actitud ética de la Administración fue del 4,96% sobre 10.
	El 31,3% señalaba que la acción más urgente que debería emprender la UE para fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, sería elaborar un marco europeo general tendente a promover la transparencia, la confianza y las buenas prácticas en materia de responsabilidad social.
	Más del 65% de los encuestados consideraba que era importante que su organización, además del balance económico, presentase en sus informes anuales resultados en relación con criterios medioambientales y sociales.
Price Waterhouse Coopers, 2003	La RSC es considerado un factor que afecta positivamente a la rentabilidad de la empresa (74% de empresas)
	Un 88% de las empresas considera que la RSC representa la visión de la empresa a largo plazo y un 86% considera que la ética es incorporada como un valor más.
	Los motivos que impulsan la RSC son: la mejora de la reputación (91%), la obtención de ventajas competitivas (81%), el factor menos relevante es la reducción de costes.
	Son muy pocas las organizaciones que realizan informes que integren los aspectos económicos, sociales y medioambientales
	No se identifican los riesgos y oportunidades derivados de la RSC.
	Entre los instrumentos de RSC utilizados destacan: elaborar un código de conducta (79%), facilitar el conocimiento de la RSC a los empleados a través de la comunicación interna (70%).
	Los incentivos económicos vinculados a la consecución de objetivos relacionados con la RSC (26%)

	<p>La acción social más extendida es la de destinar partidas presupuestarias para donaciones y obras de beneficencia</p> <p>La mayoría de las empresas encuestadas afirma realizar medidas de RSC en el entorno laboral y de trabajo, pero orientadas por la legislación.</p>
Informe Forética, 2008	<p>El 50% de las empresas conoce el concepto de la RSC</p> <p>El 55% de las empresas creen en la RSC, pero sólo el 15% ha desarrollado algún proceso relacionado con la misma</p> <p>El tamaño de las organizaciones y la RSC van ligadas, sólo las multinacionales la aplican, pero las pymes representan el 94% del entramado empresarial</p> <p>El 39% de las empresas cree que sus clientes consideran la RSC en su decisión de compra, y además el 15% de éstas cree que el consumidor pagaría en torno a un 10-15% más por productos diferenciados en base a la RSC</p> <p>El 71% de los encuestados opina que la RSC no es una moda</p> <p>Las ventajas competitivas que aporta la RSC son: mayor eficiencia en la gestión (44%), marca y visibilidad (26%), y alineamiento de valores con el entorno (23%)</p> <p>Las prácticas más asentadas son: medio ambiente, mujer y liderazgo, y formación en RSC</p> <p>Las áreas de mayor crecimiento en los próximos años, piensan que serán gestión de la diversidad, inmigrantes y discapacitados</p> <p>Sólo un 28% de las empresas hace seguimiento de los proveedores a través de cuestionarios, por lo tanto la gestión de la RSC de los proveedores es escasa</p> <p>Se reduce la importancia de la RSC</p> <p>El 40% de los consumidores ha oído hablar de la RSC y el 25% sabe lo que es</p> <p>Para valorar positivamente una empresa, el primer factor considerado por los ciudadanos es el servicio (relación calidad, precio, atención), y el segundo la RSC</p> <p>En la gestión empresarial la RSC es considerada por el 67% de los ciudadanos un aspecto prioritario</p> <p>La mitad de los consumidores considera que las empresas están preocupadas por ser socialmente responsables</p> <p>Las principales materias de RSC para el consumidor son: clientes, empleados, y medio ambiente. Siendo la acción social y el mecenazgo materias menos importantes.</p> <p>El 90% de los consumidores manifiesta fuerte tendencia a la discriminación de un producto si tuviesen conocimiento de prácticas irresponsables</p> <p>El 50% de los consumidores declara haber boicoteado productos o servicios por razones éticas.</p> <p>El 90% de los consumidores valora positivamente los servicios de auditoría ética.</p> <p>Las organizaciones percibidas como socialmente responsables son las ONG's y las pymes, y las menos responsables socialmente la gran empresa, las instituciones públicas y los políticos.</p>
Informe Forética, 2008	<p>El significado de la Responsabilidad Social es entendido por la mayoría de los encuestados como el compromiso ante la sociedad. No atribuyen el mismo peso a las componentes económica y medioambiental.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

(Andalucía)	En Andalucía la esfera laboral ocupa un lugar destacado, junto con derechos humanos, laborales, discriminación, igualdad, salud, seguridad y creación de puestos de trabajo.
	Entre las ventajas que reporta la responsabilidad social más del 30% de los directivos señala la reputación, junto con la mejora del clima organizacional y la competitividad.
	Un 68% de los encuestados considera que en el futuro la importancia de la responsabilidad será creciente.
	Los encuestados atribuyen a las AAPP un papel esencial en el ámbito de la responsabilidad social, sólo un 10% considera que estos organismos deben permanecer ajenos. Y el 27,6% considera que deben elaborar normativa de cumplimiento obligatorio para las empresas.
	Un 43,6% de las empresas andaluzas tienen una política de responsabilidad social, de manera formal o informal. La razón por la cual no la elaboran atribuyen al pequeño tamaño de la empresa.
	La gestión de la responsabilidad social en las empresas andaluzas se basa mayoritariamente, en comisiones o grupos de trabajo.
	Un 66% de los encuestados piensa en verificar el cumplimiento sistemático de los códigos de conducta, para que cumpla con sus funciones.
	El 23,7% de las empresas andaluzas tienen integrados indicadores de responsabilidad en el cuadro de mando o lo están pensando.
	Un 70% de las empresas andaluzas no tiene previsto elaborar memorias de sostenibilidad, la razón la atribuyen al tamaño. No obstante, hay una tendencia positiva en la elaboración de dichas memorias en el futuro.
	Un 53,1% de las empresas consideran que los clientes tienen cada vez más en cuenta la responsabilidad social en sus decisiones de compra.
	Un 14,2% de las empresas andaluzas realizan auditorías ambientales y sociales a sus proveedores.
	La mayoría de las empresas tiene planes de conservación del medio ambiente y muchas contarán en un futuro con ellos.
	Las empresas están concienciadas con la importancia del cambio climático, y la necesidad de tomar acciones para evitarlo.
	Los directivos andaluces consideran que los criterios éticos, sociales y medioambientales serán cada vez más importantes.
	Un 28% de las empresas andaluzas cuenta con programas de evaluación y desempeño de carrera. Las empresas andaluzas dan mucha importancia al área de los recursos humanos.
	Un 46% de los directivos encuestados afirma tener en sus empresas programas con los que medir el clima laboral y establecen planes de mejora.
Un 43,7% de los encuestados piensa que se incrementará la inversión en acción social.	
Informe Forética, 2011	Incremento sustancial en el conocimiento del fenómeno de la RSE por parte de las empresas españolas.
	La brecha de conocimiento respecto a la RSE entre las pequeñas empresas y las medianas y grandes se ha acrecentado de manera importante.

	Los aspectos ambientales han perdido importancia de manera progresiva, mientras que las variables de acción social.
	social y las asociadas a la gestión no han sufrido variaciones significativas.
	La dimensión interna de la RSE gana peso dentro de la relación de prioridades a la hora de considerar si una empresa es responsable o no.
	Las empresas españolas opinan de manera mayoritaria que la RSE genera beneficios mutuos a la sociedad y al sector empresarial, aunque reconocen la dificultad de cuantificar estos beneficios.
	Las empresas españolas entienden que la RSE crea mayor valor mediante el potencial de generación de beneficios que a través del mejor acceso al acceso y coste de capital.
	El 31,06% del total) ha dejado de realizar actividades de RSE como consecuencia directa de la crisis económica, sin embargo el 65,21% manifiestan que mantienen o incluso incrementan sus actividades de RSE.
	EL 836,2% de los empresarios encuestados de grandes empresas considera que la RSE seguirá ganando importancia en los próximos años, frente al 55,6% de los encuestados de PYMEs.
	Un 5% de las empresas en España tienen una política de RSE formalizada por escrito y otro 11% se encuentran en proceso de formalización, Sin embargo aumenta el número de empresas que no disponen de una política de RSE, llegando a un 58,7%.
	La Dirección General constituye el principal impulsor de las políticas de RSE dentro de las organizaciones, seguido del Consejo de Administración.
	Las áreas de gestión más maduras en RSE responden a funciones y procesos verticales dentro de las organizaciones fundamentalmente. La prevención de riesgos laborales, los planes de gestión ambiental, la conciliación e igualdad de género son los ámbitos de gestión más integrados en la gestión en España
	Las medianas y grandes empresas las más sensibilizadas y las más proactivas a la hora del desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social.
	Mayor conocimiento espontáneo de la RSE, que hace descender aquellas que no conocen la RSE de un 40,18% hasta un 22,03%.
	La mayoría de las empresas tienen Código de Conducta y realizan auditorías del mismo. También lo son aquellas que tienen elaborada una política de RSE. Otros aspectos como memorias de sostenibilidad e indicadores RSE en el cuadro de mando se acercan a la mayoría con un 44,2% y un 43,8% respectivamente. Las auditorías a proveedores también crecen del 17% al 39%.
	La RSE sigue siendo importante a pesar del contexto socio-económico. Un 61% de la población opina que la RSE debe ser totalmente prioritaria, en tanto que un 30% considera que la RSE, siendo importante, tiene un papel secundario.

Fuente: Elaboración propia con base en Forética (2002, 2008, 2011); CSR Europe (2009), PWC (2003).

Otras investigaciones publicadas sobre RSC se recogen en las siguientes tablas, las cuales las hemos estructurado en cuatro columnas: en la primera de ellas se

señala la referencia, es decir, autor y título del artículo, lo que facilita su búsqueda en la bibliografía; en la segunda columna aparece reflejado el contenido; en la tercera la metodología que los autores han seguido en los estudios; y en la última las conclusiones.

Tabla 28. Artículos sobre responsabilidad cultural.

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Robertson, C. J.; et al. (2002): «Situational Ethics Across Borders: A Multicultural Examination».	Con la expansión del comercio internacional, la dimensión ética de la toma de decisiones por parte de los directivos se han convertido en una preocupación fundamental para los líderes corporativos, investigadores, políticos y la sociedad en general. El objetivo de este estudio es examinar la diversidad de respuestas éticas ante los dilemas planteados, en contextos culturales y situacionales diferentes.	Se le preguntaron por sus creencias éticas a 210 directores financieros de Austria, Chile, Ecuador y EEUU. Se formularon 2 preguntas (hipótesis): 1.- Los asuntos culturales influyen cuando los individuos se enfrentan con diferentes dilemas éticos. 2.- Los individuos alteran sus creencias éticas cuando se enfrentan a una difícil situación financiera. Se utilizó ANOVA para la primera pregunta, y para la segunda pregunta se llevó a cabo un test de dos ejemplos.	La primera pregunta fue probada y respecto a la segunda se obtuvieron diferentes resultados, no se encontraron diferencias significativas en el grupo chileno, sólo este grupo fue constante en sus valores morales aunque cambiase el contexto situacional.
Referencias	Contenido	Metodología	Conclusiones
Palazzo, B. (2002): «U. S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison».	Se pretende con este estudio poner de manifiesto que las diferencias culturales en este caso entre EEUU y Alemania imposibilita la transferencia de modelos éticos de un país a otro.	A través de un recorrido bibliográfico sobre autores que han estudiado los países objeto del estudio se llega a unas conclusiones y, a identificar diferencias culturales en el ámbito de la ética de los negocios, aplicando el modelo cultural de Schein.	La ética de los negocios en Alemania es informal, hay un fuerte escepticismo sobre la misma, la moral pública es tabú, no hay programas éticos aunque hay proyectos de cultura corporativa. En EEUU la situación es completamente distinta las compañías tienen códigos de ética formales, programas éticos, valores

			<p>morales universales. Alemania es un país en transición en lo que respecta a la ética del negocio, se están produciendo cambios pero no se pueden transferir códigos de ética de otros países como EEUU porque las diferencias culturales provocarían resultados distintos.</p>
Referencias	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Beekun, R. I.; Stedham, Y.; Yamamura, J. H. (2003): «Business Ethics in Brazil and the U. S.: A Comparative Investigation».</p>	<p>Se comparan dos países naturalmente distintos como son Brasil y EEUU; y se trata de identificar similitudes y diferencias respecto a la toma de decisiones éticas en los negocios.</p>	<p>Modelo de cultura de Hofstede (1980). Los datos se reunieron a través de los cuestionarios de 126 profesionales de los cuales 94 eran de EEUU y 34 de Brasil. Los entrevistados de EEUU eran estudiantes de programas MBA y también profesionales mientras que los de Brasil eran todos estudiantes de dichos programas. Se escogieron a estudiantes de dichos programas porque suelen ser futuros profesionales de empresas de negocios y además suelen ser a la vez empleados de las empresas.</p> <p>Se establecieron las siguientes hipótesis:</p> <p>H1: La valoración del contenido ético de las decisiones empresariales es decisión como no ética. EEUU es un país individualista.</p> <p>H1.b: Al aplicar el criterio utilitario para juzgar el contenido ético de una acción o decisión, los entrevistados de Brasil es menos probable que vean una decisión como no ética. La explicación a esta hipótesis la encuentran los autores en que Brasil es una país colectivista.</p> <p>La variable independiente era la</p>	<p>Al aplicar MANOVA resultó que la ecuación que se quería probar era significativa. La hipótesis 1 fue probada. La hipótesis 1.a no, y la 1.b sí.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		nacionalidad del en-trevistado (EEUU / Brasil) se pretendió probar la siguiente ecuación: $\text{Juicio ético} = f(\text{Nación, Escenario, Método})$ Las variables dependientes fueron los criterios: egoísta o utilitarista. Se aplicó MANOVA y ANOVA.	
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Tavakoli, A. A.; Keenan, J. P.; CrnjakKarannovic, B. C. (2003): «Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions».	El estudio explora el problema al que se enfrentan los gerentes al actuar en el contexto internacional. En un grupo similar de gerentes de Croacia y de Estados Unidos, se examinan los factores culturales para entender las diferencias en los informes de irregularidades.	La muestra americana estaba formada por 186 gerentes americanos de empresas de tamaño medio y la muestra croata por 106 gerentes de empresas de mayor tamaño. Se les envió una encuesta que constaba de 9 ítems. Se establecieron 4 hipótesis y se usó el t-values, fueron los siguientes: H1: Los gerentes de EEUU respecto a los de Croacia tendrán una mayor tendencia individual (a) y organizacional (b) a la denuncia de irregularidades; H2: Los gerentes croatas tendrán una percepción más fuerte de lo que está mal hecho que los gerentes de los EEUU; H3: Los gerentes de EEUU informaran con menos Miedo de prácticas irregulares que los croatas; H4: Los gerentes de EEUU tienen más posibilidad de denunciar prácticas irregulares.	La hipótesis 1 fue probada; la 2 sólo fue probada parcialmente, porque el ítem 2 fue el único referido a percepciones en el que se daba una diferencia significativa entre ambos países. La hipótesis fue probada y la 4 sólo parcialmente. Croacia obtuvo una puntuación más alta que EEUU en los factores distancia al poder y aversión al riesgo, y más baja en individualismo y masculinidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Artículos sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Jones, A. (2001): «Social Responsibility and the Utilities»</p>	<p>Este estudio examina el reciente desarrollo en el Reino Unido de las empresas de servicio público desde la perspectiva de la ética en los negocios. El marco regulatorio que facilitó la privatización de las empresas de servicio público tiene sus fundamentos en los principios del libre mercado que implican una transferencia desde la regulación a los mercados competitivos siempre que sea posible. Donde la competencia no sea factible, hay que confiar en la regulación económica continuada, diseñada para reflejar el mercado competitivo y para inducir, a través de una competencia comparativa y un mecanismo relacionado con los precios, incentivos para una mayor eficacia.</p> <p>El nuevo gobierno laborista, habiendo repasado fundamentalmente este marco cuando llegó al poder, ha decidido sorprendentemente apoyar sus principios básicos. Sin embargo, desea superponer las regulaciones de responsabilidad social diseñadas para lograr la política social más que los objetivos económicos.</p>	<p>Revisión Literaria.</p>	<p>El estudio concluye que la política del gobierno, produciendo la confusión de los grupos de interés y un comportamiento negativo, puede ser contraproducente, pero las teorías éticas y los marcos pueden contribuir a pensar en este área vital de la economía.</p> <p>La intención del Gobierno de requerir a los reguladores, como agentes, que obliguen a las compañías a que actúen como instrumentos de la política del gobierno puede corromper los resultados de los procesos regulatorios y es probable que las contradicciones inherentes lleven a la confusión.</p> <p>Sería razonable que las juntas directivas adoptaran dichas estrategias si se pudiera demostrar que están en consonancia con las responsabilidades fiduciarias de los directivos para lograr el máximo valor de los grupos de interés a medio y largo plazo.</p> <p>El papel del gobierno sería crear el ambiente adecuado para que esto pudiera ocurrir.</p>

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Este enfoque intervencionista está en sí mismo en conflicto con el libre mercado inspirado en el marco regulatorio pero además, la imposición de los objetivos de política social crea ambigüedades fundamentales dentro del marco de los grupos de interés más importantes.		
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
Déniz-Déniz, M. C.; García-Falcón, J. M. (2002): «Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain».	El objetivo de este estudio es establecer las acciones que las compañías filiales tienen que llevar a cabo para ofrecer repuestas a las necesidades de los ciudadanos de los países anfitriones. Se intentan determinar los factores que explican los diferentes niveles de respuesta social de las empresas filiales establecidas en un país determinado por diferentes compañías matrices.	Esta investigación se llevó a cabo en el contexto de la industria de fabricación, en aquellas áreas en las que la inversión extranjera para el período 1988-1996 líderes en España, y en este caso es la industria química y la automovilística. En total fue-ron 470 filiales las estudiadas, 330 de la primera y 140 de la segunda. Los datos fueron tomados de la base de datos de Dun & Bradstreet International. Se envió una encuesta a dichas empresas y en junio de 1998 fue de un 20,4% la respuesta. Se calculó el coeficiente de Cronbach y un análisis factorial de correlaciones, test comparativos múltiples en concreto los de Tukey y Scheffé. Se establecieron las siguientes hipótesis por cada grupo de variables: Variables de la compañía filial. H1: Si el equipo directivo de la filial en el país	Las compañías examinadas actuaron en cinco dimensiones para poner en práctica un proceso de estratégico de respuesta social, y son: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Variables de la compañía filial. Los elementos que agrupan son origen: de los directivos, propiedad, cuota de mercado, visibilidad, autonomía, y actitud reactiva versus proactiva en la formulación de políticas sociales. ➤ Variables del grupo internacional. Contiene los siguientes factores: número de países en los que manufacturan, motivos para entrar en el mercado extranjero. ➤ Variables de la industria. Se incluye dentro de estas variables la madurez de las compañías y la intensidad de la competencia. ➤ Variables

		<p>anfitrión contiene una alta proporción de personal expatriado de la sede del país de origen, es poco probable que la filial se implique en actividades de respuesta social. H2: Cuanto más alta sea la proporción de propiedad por parte del país anfitrión dentro de las filiales, mayor es la probabilidad de que se impliquen en actividades de respuesta social. H3: La cuota de mercado de una compañía no influye significativamente en el grado de implicación en actividades de respuesta social. H4: Cuanto mayor sea el nº de empleados de las compañías mayor es la posibilidad de que se impliquen en procesos de respuesta social. H5: Las filiales con mayor nivel de autonomía y decisión dedicarán más esfuerzo al desarrollo de actividades de respuesta social. H6: Una actitud proactiva en la formulación de planes de respuesta social influye significativamente en la adopción de procesos de respuesta social más completos y formales.</p> <p>H7: Cuando una empresa opera en muchos países, sus filiales mostrarán mayor esfuerzo en el proceso de institucionalizar la respuesta social. H8: Si el motivo de la entrada en un país es experimentar</p>	<p>medioambientales. En este grupo se atiende a los criterios de legislación y acciones y declaraciones de los consumidores y del público general.</p> <p>Las hipótesis 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12 y 13 fueron probadas, mientras que las hipótesis 2, 5, 10, y 11 fueron rechazadas.</p> <p>Como resultados más significativos aunque no sorprendente destacan que el motivo para la entrada en un país es obtener un bajo coste o bien llevar a cabo operaciones para abastecer a otras compañías del grupo lo que reduce considerablemente los esfuerzos para analizar el entorno y comprometerse con los ciudadanos. Del mismo modo las empresas que envían a sus directivos a otro país muestran un esfuerzo significativamente inferior en tareas de formulación e implementación de la respuesta social. Y por último señalar, que de las variables que favorecen el esfuerzo social de las filiales establecidas en un determinado mercado: un tamaño mayor de la compañía internacional y la producción de sus filiales; una actitud proactiva hacia la política social directiva; la presencia en muchos países y el deseo de un crecimiento continuo en</p>
--	--	--	---

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		<p>un mayor crecimiento internacional, es probable que se implique en actividades de respuesta social. H9: Si la intención de entrada en un país es aprovecharse de los bajos costes, es improbable que se implique en actividades de respuesta social. H10: Cuando las compañías operan en industrias relativamente jóvenes y dinámicas de mercados extranjeros, es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social. H11: Cuanto mayor sea la competencia entre compañías dentro de una industria, mayor es la probabilidad de que se impliquen en actividades de respuesta social. H12: La legislación del país que acoge a una filial no es el principal determinante de la institucionalización de un proceso de respuesta social por dicha filial. H13: Las acciones o declaraciones de los consumidores y del público en general constituyen un motor para la respuesta social de las filiales.</p>	<p>los mercados internacionales a-yuda al establecimiento de una respuesta social, un análisis del entorno y la formulación e implementación de la respuesta social.-</p>
Referencia	Contenido	Metodología	Conclusiones
<p>Werre, M. (2003): «Implementing Corporate Responsibility-The Chiquita Case».</p>	<p>Este artículo describe un modelo para implantar la responsabilidad corporativa; tomando como experiencia el caso de Chiquita (es una empresa productora, distribuidora y vendedora de alimentos frescos y</p>	<p>Método del caso: se desarrolla un modelo de responsabilidad social corporativa y se aplica a la compañía Chiquita.</p>	<p>Los cambios que se producen en la compañía productora, distribuidora y vendedora internacional, Chiquita, como consecuencia de la adopción de dos medidas importantes, relacionadas con la Responsabilidad</p>

	procesados, que actúa a nivel internacional).		Corporativa. A partir de este caso se desarrolla un modelo para implementar con éxito la Responsabilidad Corporativa, los factores a tener en cuenta en la implementación del modelo son: 1.- Sensibilidad del ambiente de la organización. 2.- Conocimiento de los valores. 3.- Dirección clara. El modelo consta de 4 fases: a) Ampliar el conocimiento de la alta dirección. b) Formulación de la visión y valores corporativos en base a la Responsabilidad Corporativa. c) Cambios que deben darse en el comportamiento de la organización. d) Anelar o afianzar dichos cambios.
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia,

Para finalizar este primer capítulo nos detenemos en la relación entre las dimensiones de calidad, sostenibilidad, RSC y excelencia. Una empresa gestionada de forma responsable y hacia el desarrollo sostenible se dirige a la excelencia.

Entre los modelos de excelencia destacan el EFQM desarrollado por la *European Foundation for Quality Management*, el Iberoamericano desarrollado por FUNDIBEQ o el *Malcom Baldrige* de USA.

El modelo EFQM, en su versión de 2003⁴³, está formado por 9 criterios, entre los que está presente la RSC, y son:

Liderazgo, en este grupo deben seguirse las siguientes orientaciones: desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, los principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medioambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras. Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas. Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad. Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.

En el grupo dedicado a la política y estrategia, se debe: identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, partners, sociedad y accionistas. Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo. Equilibrar necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés. Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los partners.

Respecto a las personas, es aconsejable fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades. Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales. Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.

⁴³ Ver: http://www2.ubu.es/utcalidad/documentos/c_verano_2002/2_efqm.pdf

El grupo de alianzas y recursos, indica la necesidad de identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la Política y Estrategia y la Misión de la organización. El diseño de la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización. Medición y gestión de cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones económicas, de higiene y seguridad). Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto. Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios. Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (por ejemplo, que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).

En el grupo de Procesos se recomienda asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos, aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o de riesgos laborales. Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.

Es muy importante conocer los resultados que se produzcan en los clientes, siendo necesario realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como el comportamiento proactivo, el perfil medioambiental, sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas medioambientales...

De la misma forma que en los clientes, la organización debe tener en cuenta los resultados que se produzcan en las personas, para ello debe realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como la igualdad de oportunidades, el desarrollo de carreras profesionales, condiciones de higiene y seguridad, política e impacto medioambiental de la organización, papel de la organización en la comunidad y sociedad en general...

Respecto al conocimiento de los resultados en la sociedad, debe realizar mediciones de la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración, así como otros indicadores de rendimiento en temas tales como actuación de la organización como miembro responsable de la comunidad, incidencia en la economía local, nacional y mundial, reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades, preservación y mantenimiento de los recursos...

Y por último en el apartado noveno dedicado a los resultados clave, se deben realizar mediciones de los mismos definidos por la organización y acordados en su Política y Estrategia, en temas como rentabilidad, inversiones y activos, gestión y control presupuestario, cuota de mercado, número y valor añadido de las mejoras conjuntas realizadas con los partners...

La búsqueda de la excelencia empresarial conlleva que las organizaciones tengan un comportamiento considerado como socialmente responsable, y esta última es muy similar al concepto desarrollo sostenible, es una parte del mismo (Schaltegger y Burrit, 2005).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE RSC

CAPÍTULO II

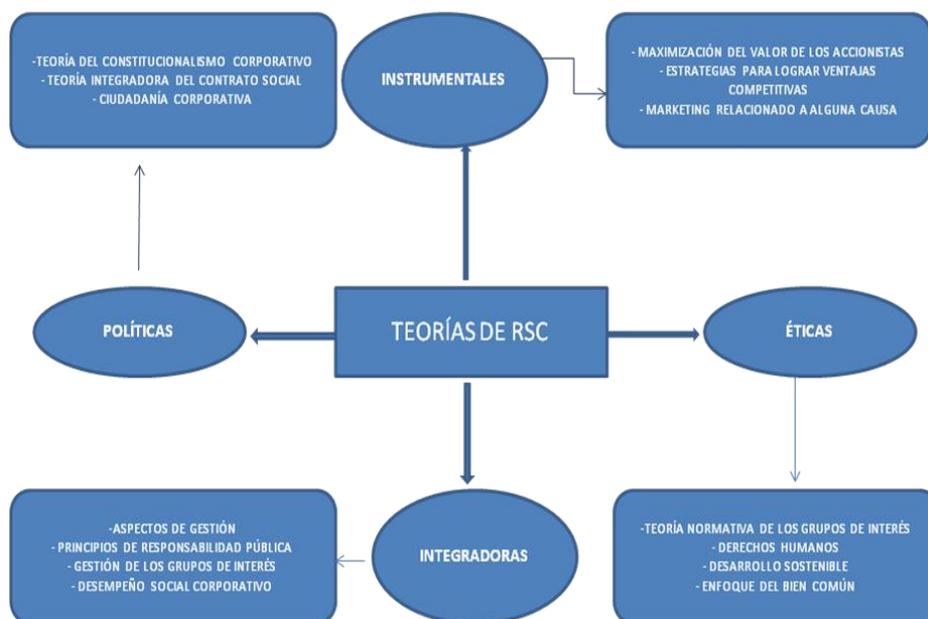
2. ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE RSC.

En el ámbito de la RSC, es conocido por los investigadores el modelo de Carroll, ha sido utilizado por numerosos investigadores de la RSC, y cuenta con aceptación 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).

En el análisis y estudio de las teorías de RSC debemos destacar, entre otros, los estudios desarrollados por Wartick y Rude (1986), Heald (1988), Brummer (1991), Frederick (1987, 1998), Carroll (1994, 1999), Garriga y Melé (2004), De Bakker et al. (2005), McWilliams et al. (2006). Aunque el esfuerzo de los autores mencionados ha sido valioso para el estudio de la RSC, el trabajo de Garriga y Melé (2004) presenta como diferencia respecto a los demás que centra la atención en la relación entre los negocios y la sociedad, a partir de la clasificación de teorías propuesta por estos autores en años sucesivos se ha completado su estudio, así analizando el trabajo desarrollado por De Bakker et al., (2005) es posible dilucidar el tipo de trabajo de las investigaciones y siguiendo a McWilliams et al. (2006) la naturaleza teórica de las contribuciones sobre RSC.

A continuación mostramos en la siguiente figura, 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:

Figura 2. Teorías RSC.



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Teorías Instrumentales.

En este grupo la organización es considerada un instrumento para la creación de valor, y la RSC es una herramienta para alcanzar los objetivos económicos y la creación de riqueza. Dependiendo de los objetivos económicos propuestos en la organización, es posible diferenciar tres tipos de teorías o subcategorías dentro de ésta: Maximización del Valor de los Accionistas, Estrategias para lograr ventajas competitivas y Márketing relacionado a alguna causa. La siguiente tabla sintetiza las contribuciones clave en cada una de las subcategorías, el método adoptado y tipo de trabajo:

Tabla 30. Teorías RSC. Teorías Instrumentales.

Teorías Instrumentales				
		Contribuciones	Método	Tipo de trabajo
<i>Maximización del valor de los accionistas</i>	Teoría de la Agencia	Coelho et al. (2003a, 2003b)	Crítico	Conceptual
		Jensen (2000)	Inductivo	Conceptual
		Friedman (1978)	Manifiesto	Conceptual
		Friedman (1970)	Inductivo	Conceptual
		Friedman (1962)	Inductivo	Conceptual
	Teoría de la Agencia/ Relativismo Ético	Fieser (1996)	Inductivo	Conceptual
		Bhide, Stevenson (1996)	Inductivo	Conceptual
		Carr (1968)	Inductivo	Conceptual
<i>Estrategias para lograr ventajas competitivas</i>	Visión Estratégica de la Empresa	Porter y Kramer (2002)	Estudio de caso	Instrumental
		Prahalad y Hammond (2002)	Inductivo	Instrumental
		Hart y Christensen (2002)	Inductivo	Instrumental
		Feddersen y Gilligan (2001)	Hipotético-deductivo	Exploratorio
	Visión de los Recursos y Capacidades	McWilliams, Van Fleet; et al., (2002)	Inductivo	Conceptual
		McWilliams y Siegel (2001)	Inductivo	Conceptual
		Litz (1996)	Inductivo	Conceptual
		Hart (1995)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Liderazgo Estratégico	Waldman, Siegel, et al., (2006)	Hipotético-deductivo	Predictivo
	<i>Marketing relacionado a alguna causa</i>	Visión Estratégica de la Empresa	Sen et al., (2006)	Hipotético-deductivo
Lafferty y Goldsmith (2005)			Hipotético-deductivo	Predictivo
Hoeffler y Keller (2002)			Inductivo	Conceptual
Sen y Bhattacharya (2001)			Hipotético-deductivo	Predictivo
Barone, Miyazaki, et al., (2000)			Hipotético-deductivo	Predictivo
Webb y Mohr (1998)			Hipotético-deductivo	Exploratorio
Varadarajan y Menon (1988)			Inductivo	Conceptual
Murray y Montanari (1986)			Inductivo	Conceptual

Fuente: Alvarado (2008); McWilliams et al., (2006); Garriga y Melé (2004); Bakker et al., (2005).

2.2. Teorías Políticas.

Este grupo de teorías centran la atención en las conexiones o interacciones entre los negocios y la sociedad, así como en el poder y la posición de los mismos y sus responsabilidades. Distinguieron las siguientes subcategorías: Constitucionalismo corporativo, Teoría del contrato social y Ciudadanía corporativa. A modo de síntesis la siguiente tabla muestra las contribuciones en cada una de las teorías políticas y sus subcategorías así como el método adoptado y tipo de trabajo:

Tabla 31. Teorías RSC. Teorías Políticas.

Teorías Políticas				
		Contribuciones	Método	Tipo de trabajo
<i>Constitucionalismo Corporativo</i>	Teoría del Servidor	Caldwell y Karri (2005)	Inductivo	Conceptual
		Donaldson y Davis (1991)	Hipotético-deductivo	Predictivo
		Davis (1967)	Inductivo	Conceptual
<i>Teoría Integradora del Contrato Social</i>	Teoría Integradora del Contrato Social	Malan (2005)	Inductivo	Instrumental
		Donaldson y Dunfee (1999)	Inductivo	Conceptual
		Dunfee, Smith y Ross (1999)	Inductivo	Conceptual
		Watson, Shepard y Stephens (1999)	Hipotético-deductivo	Predictivo
		Donaldson y Dunfee (1999)	Inductivo	Conceptual
		Wood y Logsdon (2002)	Discurso argumentativ	Conceptual
<i>Ciudadanía Corporativa</i>	Ciudadanía Corporativa	Fombrum, Gardberg y Barnett (2000)	Inductivo	Conceptual
		Maignan y Ferrell (2000)	Hipotético-deductivo	Predictivo
		Maignan, Ferrell y Hult (1999)	Hipotético-deductivo	Predictivo

Fuente: Alvarado (2008); McWilliams et al., (2006); Garriga y Melé (2004); De Bakker et al., (2005).

2.3. Teorías Integradoras.

Garriga y Melé (2004), incluyeron en este grupo a las teorías que persiguen integrar en las organizaciones las demandas de la sociedad, considerando que de éstas depende la existencia de las organizaciones, su continuidad y crecimiento. Las subcategorías que distinguieron son: Aspectos administrativos o de gestión, Principio de responsabilidad pública, Gestión de los grupos de interés y Desempeño social corporativo. En la siguiente tabla se muestran las contribuciones en cada una de las teorías, subcategorías, método adoptado y tipo de trabajo:

Tabla 32. Teorías RSC. Teorías Integradoras.

Teorías Integradoras				
		Contribuciones	Método	Tipo de trabajo
<i>Aspectos Administrativos o de Gestión</i>	Teoría de los Grupos de Interés/ Relativismo Ético	Blowfield (2004)	Estudio de caso	Instrumental
	Teoría de los Grupos de Interés/ Respuesta Social Corporativa/ Teoría Institucional/ Ética Aplicada a la Empresa	Epstein (1987)	Inductivo	Conceptual
	Teoría Institucional	Jones (1980)	Inductivo	Conceptual
	Teoría Institucional/Respuesta Social Corporativa	Ackerman (1973)	Inductivo	Instrumental
	Teoría de los Grupos de Interés/ Teoría Integradora del Contrato Social/ Teoría Institucional/ Teoría del Desempeño Social Corporativo	Moir (2001)	Inductivo	Conceptual
	Visión Estratégica de la Empresa/Teoría de la Respuesta Social Corporativa	Sethi (1975)	Inductivo	Conceptual
	Visión Estratégica de la Empresa/ Teoría Institucional	Wartick y Mahon (1994)	Inductivo	Conceptual
<i>Principio de Responsabilidad Pública</i>	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Agencia/Visión de los Recursos y las Capacidades/Principio de Responsabilidad Pública	Lea (1999)	Estudio de caso	Conceptual

	Principio de Responsabilidad Pública/Respuesta Social Corporativa/Teoría Institucional	Preston y Post (1981)	Inductivo	Conceptual
<i>Gestión de Grupos de Interés</i>	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Agencia/Teoría del Servidor	Agle, Mitchell, et al., (1999)	Hipotético-Deductivo	Predictivo
		Mitchell, Agle, et al., (1997)	Inductivo	Exploratorio
	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Agencia/Visión Estratégica de la empresa/Teoría del Contrato Social/Ética Aplicada a la Empresa	Jones (1995)	Inductivo	Exploratorio
	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Respuesta Organizativa/Visión Estratégica de la Empresa	Rowley (1997)	Inductivo	Exploratorio
	Teoría de los Grupos de Interés/Visión de los Recursos y las Capacidades/Teoría de la Empresa/Teoría de la Propiedad	Asher et al., (2005)	Inductivo	Conceptual
	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Empresa	Kochan y Rubinstein (2000)	Estudio de caso	Exploratorio
<i>Desempeño Social Corporativo</i>	Teoría del Desempeño Corporativo/Respuesta Social Corporativa/Ética Aplicada a la Empresa/Teoría del Liderazgo Estratégico	Swanson (1995)	Inductivo	Conceptual
		Carroll (1979)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Desempeño Social Corporativo/Visión Estratégica de la Empresa/Teoría de la Propiedad	Baron (2001)	Hipotético-Deductivo	Exploratorio
	Teoría del Desempeño Social Corporativo/Respuesta Social Corporativa/Relativismo Ético/Teoría del Servidor	Swanson (1999)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Desempeño Social Corporativo/Teoría de la Agencia/Respuesta Social Corporativa/Principio de Responsabilidad Pública	Wartick y Cochran (1985)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Desempeño Social Corporativo/Respuesta Social Corporativa	Wood (1991a)	Inductivo	Conceptual

Fuente: Alvarado (2008); McWilliams et al., (2006); Garriga y Melé (2004); De Bakker et al. (2005).

2.4. Teorías Éticas.

El centro de atención de este último grupo de teorías son los requerimientos éticos que están en la base de las relaciones entre los negocios y la sociedad. Así distinguieron los siguientes subcategorías: Teoría normativa de los grupos de interés, Derechos Humanos, Desarrollo Sostenible y Enfoque del bien común. Las contribuciones clave de cada una de las teorías, y subcategorías así como el método adoptado y el tipo de trabajo lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 33. Teorías RSC. Teorías Éticas.

Teorías Éticas				
		Contribuciones	Método	Tipo de trabajo
<i>Teoría Normativa de los Grupos de Interés</i>	Ética Aplicada a la Empresa/Teoría de los Grupos de Interés	Freeman, Wicks, et al., (2004)	Discurso Argumentativo	Conceptual
		Carroll (1991)	Inductivo	Conceptual
	Ética Aplicada a la Empresa/Teoría de los Grupos de Interés/Teoría de la Propiedad	Donaldson y Preston (1995)	Inductivo	Conceptual
	Ética Aplicada a la Empresa/Democracia Corporativa/Teoría de los Grupos de Interés	Freeman y Reed (1983)	Inductivo	Conceptual
	Democracia Corporativa/Teoría de los Grupos de Interés/Teoría Integradora del Contrato Social	Freeman (1994)	Inductivo	Conceptual
	Ética Aplicada a la Empresa/Teoría de los Grupos de Interés/Teoría Integradora del Contrato Social	Philips, Freeman, et al., (2003)	Discurso Argumentativo	Conceptual

<i>Derechos Humanos</i>	Ética Aplicada a la Empresa/Teoría de los Grupos de Interés/Ciudadanía Corporativa/Ciudadanía de la Empresa/Visión Estratégica de la Empresa	Logsdon y Wood (2002)	Inductivo	Normativo
	Derechos Humanos	Welford (2002)	Inductivo	Conceptual
	Derechos Humanos/Ciudadanía Corporativa	Wettstein y Waddock (2005)	Inductivo	Exploratorio
<i>Desarrollo Sostenible</i>	Teoría del Desarrollo Sostenible	Bhaskaran, Polonsky, et al., (2006)	Hipotético-Deductivo	Predictivo
		Van Marrewijk (2003a)	Inductivo	Conceptual
		Gladwin, Kenelly, et al., (1995)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Desarrollo Sostenible/Teoría de los Grupos de Interés	Byrne y Polonsky (2001)	Inductivo	Conceptual
Teoría del Desarrollo Sostenible/Teoría Institucional	Jennings y Zandbergen (1995)	Inductivo	Exploratorio	
<i>Enfoque del Bien Común</i>	Teoría de los Grupos de Interés/Teoría del Bien Común	Argandoña (1998)	Inductivo	Conceptual
	Teoría de la Virtud/Teoría del Bien Común/Visión Estratégica de la Empresa/Teoría del Servidor	Arjoon (2000)	Inductivo	Conceptual
	Teoría del Bien Común	Wokutch y Shepard (1999)	Inductivo	Conceptual
		Kaku (1997)	Estudio de Caso	Instrumental

Fuente: Alvarado (2008); McWilliams et al., (2006); Garriga y Melé (2004); De Bakker et al., (2005).

Por la importancia de algunas de las teorías expuestas en relación al estudio empírico, que ampliaremos en apartados posteriores, vamos a desarrollar algunas de las teorías mencionadas anteriormente.

2.4.1. Teoría de los Grupos de Interés.

La teoría de los grupos de interés o *stakeholders* trata de dar respuesta a la pregunta ¿ante quién debe responder una organización?, la respuesta es clara “ante todos a los que puede afectar con su actividad” (Doh y Guay, 2006; Polonsky y Scott, 2005; Murphy, Maguiness, Prescott, Wislag, Ma y Wang, 2005; Neville, Bell y Mengüç, 2005; Garriga y Melé, 2004; Maignan y Ferrell, 2004; así la Teoría de los Stakeholders (agentes sociales), establece que el objetivo de la empresa es servir el interés de todos sus agentes sociales, (Nascimento Jesús, 2001).

No obstante, en un intento por consensuar quiénes son los grupos de interés de una organización presentamos en la siguiente tabla definiciones que ayudarán a esclarecer la conceptualización:

Tabla 34. Quiénes son los stakeholders.

Fuente	Definición
Standord Research Institute (1963)	"Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir".
Rhenman (1964)	"Aquellos que dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y delos que depende la empresa para seguir existiendo".
Ahlsdet y Jahnukainen (1971)	"Participan en una empres guiados por sus propios intereses y objetivos, dependiendo de ella, cuyo bien a su vez depende de aquéllos".
Freeman y Reed (1983)	Concepción amplia: "pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos".
	Concepción restringida: "aquellos sobre los que depende la organización para su continua supervivencia".
Freeman (1984)	"Pueden afectar al logro delos objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos".
Freeman y Gilbert (1987)	"Pueden afectar o son afectados por su negocio".
Cornell y Shapiro (1987)	"Demandantes" que tienen "contrato".

Evan y Freeman (1988)	"Son beneficiados o perjudicados y sus derechos son violados o respetados por las acciones de la empresa".
Bowie (1988)	"Un miembro de un grupo sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir".
Alkhafaji (1989)	"Grupos hacia los que la empresa es responsable".
Carroll (1989)	"Afirman tener uno o más de estos tipos de intereses, desde un derecho moral o legal, hasta la propiedad o título legal sobre los activos de la compañía".
Freeman y Evan (1990)	"Partes contratantes".
Thompson et al., (1991)	"En relación con una organización".
Savage et al., (1991)	"Tienen un interés en las acciones de una organización y la habilidad de influir en ellos".
Hill y Jones (1992)	"Componentes que tienen una demanda legítima sobre la empresa... establecidas a través de la existencia de una relación de intercambio, quienes suministran a la empresa con los recursos críticos y a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos".
Brenner (1993)	"Individuos, grupos o entidades que tienen alguna relación legítima y no trivial con una organización. Relación establecida a través de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales".
Freeman (1994)	"Participantes en el proceso humano de creación conjunta de valor".
Wicks et al., (1994)	"Interactúan con la empresa, le da significado y definición".
Langtry (1994)	"Grupos o individuos cuyo nivel de bienestar será responsable de forma significativa de las acciones pasadas o futuras de la empresa, o bien tiene algún tipo de interés moral o legal, e independientemente identificable que las acciones de la empresa pueda respetar o contradecir".
Starik (1994)	"Pueden hacer y hacen que sus demandas actuales sean conocidas. Están o pueden estar influidos por alguna organización o potencialmente pueden influir en ella, siendo esta influencia conocida o no".
Clarkson (1994)	"Stakeholders voluntarios: soportan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor en una empresa. Stakeholders involuntarios: se encuentran en una situación de riesgo como resultado de las actividades de una empresa".
Clarkson (1995)	"Tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en alguna empresa y sus actividades".
Näsi (1995)	"Interactúan con la empresa y así hace posible su funcionamiento".

Brenner (1995)	"Impactan o podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización".
Donaldson y Preston (1995)	"Persona o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales de la actividad de la empresa".

Fuente: Fernández Gago, R. (2008).

Los stakeholders pueden clasificarse en dos grupos (De la Cuesta, M; et al, 2002a):

- Primarios: los que tienen derechos directos y legalmente establecidos, como accionistas, empleados, consumidores, proveedores, gobierno y competidores.
- Secundarios: sus derechos sobre los recursos de la empresa suelen basarse en criterios como la lealtad a la comunidad o las obligaciones éticas.

Otra clasificación es la realizada por Rodríguez (2006c), quien distingue entre: Partícipes contractuales o directos; son aquellos que realizan inversiones específicas en la empresa, por lo tanto asumen riesgos residuales y su colaboración es estratégicamente importante en la consecución de objetivos como la supervivencia, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. Partícipes contextuales, complementarios o indirectos; en este grupo se incluirían los que afectan a la organización con efectos externos positivos o negativo, pero sin inversión voluntaria directa, además de otros derivados de razonamientos éticos.

Las aportaciones y limitaciones esenciales de la teoría de los stakeholders (De la Cuesta, M; et al, 2002a) se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 35. Teoría de los Stakeholders (agentes sociales).

Aportaciones	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">• La empresa no puede ser gestionada teniendo en cuenta sólo a los accionistas.• El concepto de <i>stakeholder</i> es un constructo valioso para identificar y organizar el gran número de obligaciones que las empresas tienen hacia los diversos grupos	<ul style="list-style-type: none">• No es una teoría autosuficiente, porque no ofrece los medios para establecer una jerarquía de públicos ni para resolver los conflictos entre ellos.• Reconocen a los <i>stakeholders</i> como afectados pero no como interlocutores.

Fuente: Elaboración propia, con base en De la Cuesta et al. (2002^a)

En definitiva de las interacciones entre la organización y los agentes sociales tienen lugar un conjunto de derechos y deberes morales; siendo precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa (Melé, 1991). Pero los directivos en su actuación se enfrentan a una serie de dilemas morales que surgen a consecuencia de los choques entre distintas esferas de responsabilidad. Siguiendo a Guillén (1996), dichas esferas serían: la de la vida privada, es decir su comportamiento fuera de la organización; la de agente económico, es decir, la de servicio a los accionistas; la de directivo, como líder de la compañía al frente del grupo; y la derivada de las relaciones de la compañía con agencias gubernamentales, uniones de comerciantes, consumidores, etc. Siguiendo a Donaldson y Preston (1995), la tarea de identificación de los grupos de interés es sumamente compleja, ya que los propósitos perseguidos por los mismos podrían ser múltiples y no siempre congruentes.

No obstante, los directivos a la hora de gestionar las organizaciones deben tener presente que las acciones desarrolladas por la compañía deben ser adecuadas para los *stakeholders*, ya que de ellos depende el éxito y la supervivencia de la organización a largo plazo (Freeman, 1984), pues pueden ayudar o perjudicar a las organizaciones (Gibson, 2000).

En el ámbito de estudio de los *stakeholders* destaca el estudio desarrollado por la UNEP (2009), que dio como resultado un manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. El objetivo perseguido con dicho manual, en un sentido amplio, es “promover el uso del compromiso con los stakeholders a nivel mundial como vía para avanzar hacia objetivos de desarrollo sostenible”.

Así, lo primero que deben hacer los responsables de las organizaciones es analizar estratégicamente la relación con los grupos de interés, para lo que deben responder a las siguientes cuestiones: ¿Por qué quieren usted y sus stakeholders relacionarse? ¿A quién desea convocar? ¿Qué temas desea tratar? ¿Qué desea lograr y cómo sabrá si ha tenido éxito?, el objetivo de esta etapa consistía en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en sus propiedades estratégicas y sus capacidades actuales.

En la segunda etapa hay que realizar un análisis y planificación, para ello deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo gestionan otros este tema?, y ¿cuáles son las expectativas de nuestros *stakeholders*?, para ello se deben diseñar perfiles y prioridades de los representantes de los mismos, elaborar el plan de desarrollo de la organización y los *stakeholders*, definir los compromisos de recursos y márgenes de movimiento.

En la tercera etapa se deben fortalecer las capacidades de relación; para ello se aconseja la gestión y análisis de proyectos, análisis del comportamiento personal, conocer técnicas de relación, conocer los temas y la credibilidad como base de la relación.

La cuarta etapa es la relación, para la que la guía ofrece una metodología para identificar los métodos de relación más adecuados. Y la última etapa es la de actuar, revisar e informar.

La siguiente figura muestra las etapas que componen dicho proceso:

Figura 3. Procesos de relación con los Stakeholders.



Fuente: UNEP, 2011

2.4.2. Modelo de Carroll.

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). El autor consideraba que las responsabilidades éticas no estaban bien definidas y necesitaban un tratamiento particular, pues como se ha dicho, la sociedad espera de las empresas un comportamiento responsable que va más allá del cumplimiento de la legalidad. En definitiva, la sociedad espera que

los responsables de las organizaciones actúen de acuerdo a la moralidad. Respecto a las responsabilidades discrecionales, han sido muy discutidas en la literatura; son voluntarias, por lo tanto depende de las organizaciones el asumirlas; también son conocidas como filantrópicas: son valoradas por la sociedad pero son consideradas menos importante que las tres categorías anteriores, económicas, legales y éticas (Carroll, 1991).

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.

Según Carroll (1979), “la responsabilidad social de las compañías abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”. No obstante, el autor enfatizó la importancia variable que cada organización puede dar a cada una de las categorías de responsabilidades, dependiendo del sector de actividad al que pertenezca.

Otro aspecto ampliamente investigado por el autor ha sido el tipo de respuesta que dan las organizaciones ante las presiones sociales, es decir, la respuesta social corporativa puede ser de reacción, de defensa, de acomodación o de proacción (Wilson, 1975), o bien luchar, hacer sólo lo requerido, ser progresivo o liderar el sector (MacAdam, 1973). Siguiendo a Davis y Blomstrom (1966), la respuesta puede ser variada: retirada, relaciones públicas, enfoque legal, negociaciones, resolución del problema.

Uno de los aspectos pioneros de la RSC fue la filantropía corporativa. Según Cochran (2007), el concepto de filantropía ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Así, el objetivo perseguido por las organizaciones con la misma era el de

realizar contribuciones filantrópicas que mejoraran las condiciones generales de la sociedad en su conjunto. De hecho, se pensaba que si dichas contribuciones perseguían algún tipo de beneficio empresarial no deberían considerarse filantrópicas sino decisiones empresariales.

Autores como Porter y Kramer (2002) presentaron una nueva forma de entender la filantropía corporativa, y el argumento era que, “a largo plazo, los objetivos sociales y económicos no están en conflicto sino íntimamente conectados de forma integral”. De hecho las inversiones sociales pueden generar resultados económicos en las organizaciones.

La filantropía corporativa orientada de modo estratégico, es decir, la búsqueda de resultados económicos o la mejora de los mismos a través de actividades socialmente responsables, puede generar satisfacción en los empleados, mejor reputación ante los mismos, ante los clientes, los gobiernos, los medios de comunicación, ante cualquier grupo de interés de la organización y, en última instancia, proporcionar mayores beneficios a los accionistas de la misma (Turban y Greening, 1997; Schuler, Rehbein y Cramer, 2002).

El modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999) ha sido muy utilizado por los investigadores de la RSC (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991^a; Swanson, 1995; Burton y Hegarty, 1999; Maignan y Ferrell, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones et al., 2005).

Para finalizar este apartado, siguiendo a Carroll (1999), la RSC de una compañía supone la realización simultánea de las responsabilidades filantrópicas, éticas, legales y económicas. Las organizaciones deben preocuparse por cumplir y obedecer la ley, ser ética, y un buen ciudadano corporativo.

Carroll (1979), al presentar su modelo de actuación corporativa tridimensional, propuso un resumen de las perspectivas relacionadas con la responsabilidad social; en concreto, agrupó las mismas en nueve:

1. Basadas en la obtención de beneficios (Friedman, 1970).
2. Ir por encima de la obtención de beneficios (Davis, 1960; Backman, 1975).
3. Ir por encima de los requerimientos legales y económicos (McGuire, 1963).
4. Actividades voluntarias (Manne y Wallich, 1972).
5. Actividades económicas, legales y voluntarias (Steiner, 1975).
6. Círculos concéntricos que siempre se van ampliando (CED, 1971; Davis y Blomstrom, 1975).
7. Preocupación por un sistema social más amplio (Eells y Walton, 1961).
8. Responsabilidad en numerosos problemas sociales (Hay et al., 1976).
9. Dar paso a la respuesta social (Ackerman y Bauer, 1976; Sethi, 1975).

El objetivo perseguido por Carroll (1979) era tener en cuenta en los conceptos de RSC todos los aspectos relacionados con la misma, para llegar a una clasificación de categorías. De esta forma había tres aspectos que iba a desarrollar, que eran:

- Definición de respuesta social.
- Asuntos por los que existe la RSC.
- La filosofía de respuesta.

Así es como investigó y concluyó que dichas responsabilidades debían englobarse en las categorías económica, legal, ética y discrecional.

Es importante señalar, según el autor, que las cuatro categorías mencionadas no se excluyen entre ellas, ni el orden implica que una sea más importante que otra. Respecto a las responsabilidades económicas, la responsabilidad de una

organización es “la producción de bienes y servicios que la sociedad demanda y debe venderlos para obtener un beneficios” (Carroll, 1979): este es el supuesto fundamental y base del que parte el autor.

La siguiente tabla muestra las responsabilidades que comprenden cada una de las categorías mencionadas.

Tabla 36. Categorías de la RSC.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
<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.

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

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).

Este es el modelo utilizado en la investigación para analizar el nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras nacionales e internacionales. Aludiremos al mismo en el capítulo IV.

CAPÍTULO III
LA RSC EN EL SECTOR TURÍSTICO

CAPÍTULO III

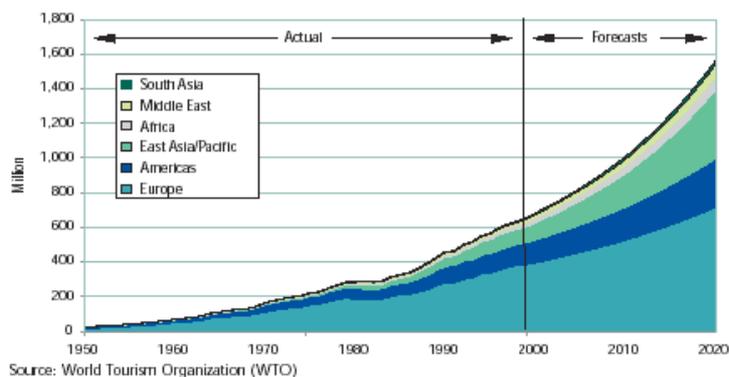
3. LA RSC EN EL SECTOR TURISTICO

3.1. Introduccion.

En los últimos años el sector turístico ha tenido un espectacular crecimiento en las economías tanto de los países industrializados como de los países en vías de desarrollo. En muchos países industrializados el turismo constituye una importante actividad, contribuyendo entre un 5 y un 10 % a su PIB. Por otra parte, en algunos países pequeños insulares del Caribe, Mediterráneo, Pacífico y Océano Índico, el turismo representa entre el 20 y el 25 % del PIB.

“Turismo: Panorama 2020” es el estudio preparado por la Organización Mundial de Turismo para prever y evaluar la evolución del turismo durante los primeros veinte años del (nuevo milenio). Uno de los resultados esenciales de dicho estudio son sus previsiones cuantitativas para un período de 25 años, en el que 1995 es el año de referencia y se facilitaron pronósticos para 2000, 2010 y 2020, tal como se refleja en la siguiente figura:

Figura 4. Evolución del turismo.



Fuente, OMT (2003).

La Organización Mundial del Turismo, preocupada por la ética en el sector y, por tanto, de la RSC, promovió la misma a través de la elaboración del código ético mundial para el turismo y la creación del comité de ética mundial del turismo. En nuestro país, la actividad turística se ha convertido a finales del siglo XX en un signo de identidad y en un cimiento consolidado de la vida y de la economía española.

3.2. Concepto de Turismo.

La definición del turismo es una tarea compleja, ya que el mismo va adaptándose a los cambios que se producen en dicha actividad (Hunt, 1999 y Leiper, 1979). No obstante entre las definiciones que se han presentado, destacan Sessa (1968), definió el turismo como “fenómeno vivo, cuyo epicentro es el ser humano, ya que se da una relación entre seres humanos antes que una relación entre mercancías”. La Organización Mundial del Turismo (1994), definió el turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios y otros motivos”.

Entre los retos que debe afrontar el sistema turístico español con el objetivo de fortalecer la competitividad, establecidos en el PTE 2020, destacan:

- Mejorar las metodologías y herramientas de soporte a la planificación turística y su traslación a la ordenación territorial y urbanística.
- Adaptar a las nuevas tendencias el diseño, desarrollo y comercialización de los productos turísticos de los nuevos destinos emergentes.
- Adecuar los sistemas de gestión y comercialización de las empresas turísticas a las necesidades del nuevo entorno.

- Mejorar la presencia en mercados lejanos y segmentos de valor en los mercados europeos.
- Establecer una estrategia de retención y fidelización de la demanda actual, especialmente de los españoles.
- Romper la fuerte estacionalidad de los flujos turísticos.
- Adaptar el modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la capacidad de atraer y retener el talento.
- Mejorar el entorno competitivo.

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. Entre los ejes de actuación se establecen.

Figura 5. Ejes clave de actuación.



Fuente: PTE 2020.

Según PTE 2020 “en la nueva economía turística la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio”.

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. 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.

Tabla 37. Impactos económicos del turismo.

Tipo de Impacto	Consecuencias potenciales
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos gubernamentales • Beneficios obtenidos por las instalaciones turísticas de primera línea (hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc.) directamente de los visitantes • Beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos de primera línea • Renta obtenida por la población residente en forma de salarios, dividendos e intereses • Beneficios relacionados con la actividad turística
Creación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo directo en instalaciones turísticas (p.e. hoteles) • Empleo indirecto en el sector turístico • Empleo inducido, creado por los ingresos procedentes del turismo
Conexión con otros sectores empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de bienes locales • Aumento de infraestructuras • Competencia del turismo con otros sectores económicos

Nivel de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la renta • Mejora de la distribución de la renta
Costes	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de oportunidad (desperdiciada de utilizar recursos para usos alternativos) • Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística • Posible inflación derivada de la actividad turística • Pérdida de beneficios económicos potenciales (cuando los inversores son extranjeros)

Fuente: Ayuso y Fullana (2002).

Tabla 38. Principales impactos socio-culturales del turismo.

Tipo de Impacto	Consecuencias potenciales
Historia y arte	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación y rehabilitación de monumentos, edificios, lugares históricos • Creación de museos de interés cultural (p.e. museos de la historia de la ciudad) • Revitalización de formas de arte tradicional: música, literatura, teatro, danza, etc.
Tradiciones y costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalización de las tradiciones locales: artesanía, festivales, folklore, gastronomía, etc. • Revitalización de lenguas minoritarias • Mercantilización extrema de las tradiciones locales
Creencias, valores y normas	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio cultural entre visitantes y residentes • Cambio en valores sociales y creencias religiosas • Cambios en la estructura económica y roles sociales • Aumento de problemas sociales: crimen, prostitución, etc.

Fuente: Ayuso y Fullana (2002).

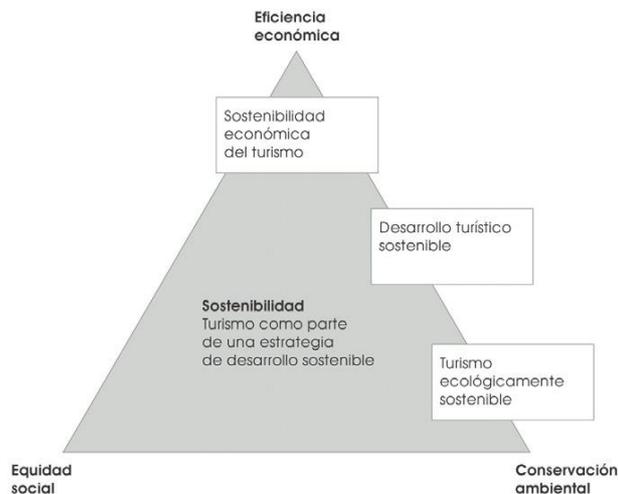
3.2.1. Turismo sostenible: concepto e iniciativas más representativas.

Turismo Justo, Turismo Sostenible, Turismo Social y otros, que han generado numerosos debates. La RSC -en sus dimensiones económica, social y medioambiental- aplicada en el sector turístico debe generar un Turismo Responsable con todos los grupos de interés (*stakeholders*) que se ven afectados por la actividad de las empresas turísticas.

Seguindo a Coccossis (1996), el turismo sostenible se desarrolla en cuatro áreas como son:

- 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.
- Turismo ecológicamente sostenible. Las actividades turísticas no deben impactar negativamente sobre el medio ambiente, es una postura conservadora orientada a la protección de los recursos naturales y los ecosistemas.
- Desarrollo turístico sostenible. Es una visión del turismo que integra las áreas anteriores, persigue el desarrollo de un producto turístico viable para preservar el medio ambiente.
- El turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible. Pone de manifiesto la necesidad de buscar el equilibrio entre la eficiencia económica, la conservación ambiental y la equidad social.

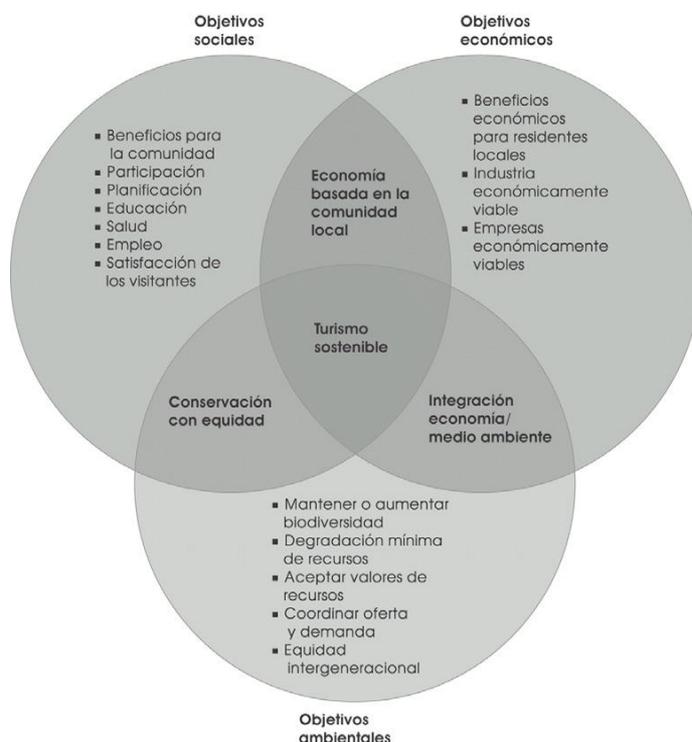
Figura 6. Interpretaciones del turismo sostenible.



Fuente: Ayuso (2003), con base en Coccosis (1996).

Es interesante y muy aludido en el sector turístico, el modelo de turismo sostenible de Hall (2000), el cual distingue entre objetivos sociales, económicos y ambientales, los tres pilares del desarrollo sostenible, lo representa la siguiente figura:

Figura 7. Valores y principios del turismo sostenible.



Fuente: Ayuso (2003) con base en Hall (2000).

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 medioambiente es considerado un grupo de interés más en las

organizaciones. Toda actividad económica genera, en mayor o menor medida, un impacto ambiental. Por ello, las empresas están tomando conciencia de la necesidad de comprometerse con el Medio Ambiente, no sólo por su directa responsabilidad medioambiental, sino porque también está en juego su credibilidad social, es decir, la confianza que los consumidores, ciudadanos, trabajadores y, en definitiva, la sociedad han depositado en ellas. Y, además, porque de una actuación responsable se desprenden ventajas sociales, económicas y legales. Según Scholtens (2008), el hecho de que las organización sea ecológica y socialmente responsable es algo característico y relevante de la misma. La siguiente tabla muestra posibles impactos ambientales que pueden causar las organizaciones en el desarrollo de la actividad turística:

Tabla 39. Impactos ambientales del turismo.

Tipo de Impacto	Consecuencias potenciales
Contaminación	<ul style="list-style-type: none">• Problemas relacionados con el tratamiento de las basuras• Contaminación de las aguas por vertidos de aguas residuales; derrames de aceites/petróleo• Contaminación del aire por emisiones de vehículos, combustión de carburantes para calefacción e iluminación• Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas
Erosión	<ul style="list-style-type: none">• Compactación de suelos causando aumento de escorrentía superficial y erosión• Aumento de riesgo de desprendimientos y aludes• Daños a estructuras geológicas• Daños a edificios provocados por pisadas y tráfico (incluido los impactos por vibraciones)
Flora y fauna	<ul style="list-style-type: none">• Destrucción de hábitats naturales• Cambios en la diversidad de especies• Cambios en las migraciones, en los niveles reproductivos y en la composición de las especies• Eliminación de animales por la caza o para el comercio de souvenirs• Daños de la vegetación por pisadas o vehículos• Cambios en la cobertura vegetal por edificaciones turísticas• Creación de reservas naturales o restauración de hábitats

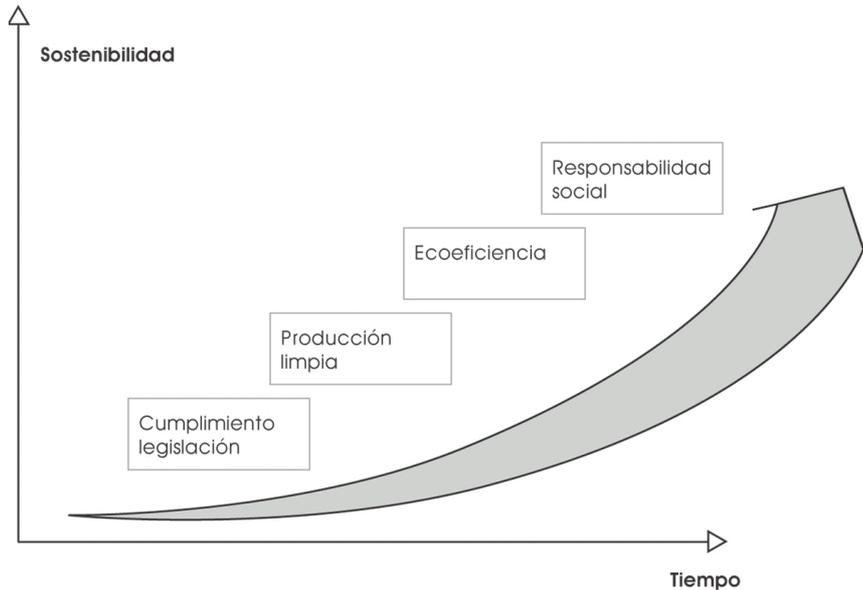
Consumo de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento de suministros de aguas subterráneas y superficiales • Agotamiento de combustibles fósiles para generar energía • Agotamiento de recursos minerales • Proliferación de incendios • Proliferación de la desertización
Urbanismo y arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo urbano no integrado en el paisaje • Arquitectura diferente al estilo tradicional • Restauración y preservación de edificios y lugares históricos
Impacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Alteración del paisaje natural y urbano • Basuras • Vertidos, floración de algas • Embellecimiento

Fuente: Ayuso y Fullana (2002).

No obstante, la conciencia ecológica está cambiando las actitudes y las exigencias de los consumidores y de la ciudadanía en general. Existe una necesidad y una demanda real de integrar el factor ecológico no como algo más en la empresa sino como un activo de la gestión empresarial. La crisis ecológica es una de las preocupaciones constantes de las sociedades occidentales, en España el adjetivo “verde” ha pasado de tener un matiz peyorativo a ser uno de los calificativos que toda empresa, producto, revista, etc. desea poseer.

En la actualidad las empresas saben que el respeto al medio ambiente es uno de los rasgos básicos de su credibilidad y legitimidad social, así lo muestra la evolución que ha sufrido la estrategia de sostenibilidad en el tiempo, de modo que las organizaciones turísticas han pasado los límites del mero cumplimiento de la legislación a la RSC (Rachman et al., 1991; Ricart y Rodríguez, 1997; Castroman y Porto, 1999; Delmas y Toffel, 2004; Fernández y Nieto, 2003).

Figura 8. Evolución de las estrategias de sostenibilidad empresarial.



Fuente: Ayuso (2002), adaptado de UNEP y WBCSD (1998).

No obstante muchas empresas siguen considerando la responsabilidad ecológica como un factor externo e incluso algunas consideran que bienestar económico implica malestar ecológico. Para compatibilizar ecología y economía surge el concepto de desarrollo sostenible. Tiene su origen en 1972 en la Comisión Brundtland establecida por la ONU para estudiar la interrelación entre desarrollo económico y la protección al medioambiente. El objetivo era conseguir un crecimiento económico constante y regular en el tiempo que fuera socialmente justo (con el Tercer Mundo y las generaciones futuras) y ecológicamente viable (de respeto a la naturaleza). El desarrollo sostenible se basa en dos ideas fundamentales y son: el desarrollo tiene tres dimensiones la económica, social y medioambiental y sólo será sostenible si es posible lograr el equilibrio entre ellas,

y la segunda idea es la obligación de la generación actual respecto a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para el disfrute de éstas.

Los problemas medioambientales requieren para su solución de comportamientos éticos y responsables de las organizaciones. Son cada vez más numerosas las catástrofes ecológicas, como los incendios que azotan las provincias españolas los últimos años, de efectos irreparables, o la de las minas de Aznalcóllar en 1998 y la del buque “Prestige” en el año 2002. Quizás por ello, las empresas de cazatalentos se hicieron eco de la necesidad de encontrar “ejecutivos éticos”⁴⁴ para estar al frente de las organizaciones.

La relación con el medioambiente y el poder afrontar los problemas ecológicos que vivimos hacen necesaria la construcción de normas de conducta ecológicas.

La variable medioambiental adquiere con el paso del tiempo más importancia, tanto es así que las empresas van introduciendo la variable medioambiental dentro de la estrategia de negocio, aunque es cierto hay organizaciones que pueden encontrar dificultades en la incorporación de dicho factor en su gestión, entre otras razones podemos citar:

- Falta de capital para acometer inversiones de mejora medioambiental.
- Necesidad de obtener información y conocimiento técnico sobre materia medioambiental.
- Costes de formación y tiempo para el cambio de actitudes del personal.
- Falta de compromiso de la alta dirección.

⁴⁴ Ugalde (2002).

Siguiendo a Roome (1992), las organizaciones pueden adoptar las siguientes estrategias respecto al medio ambiente, clasificadas en función del cumplimiento de la legislación vigente de la siguiente forma:

- Estrategia de no cumplimiento. La siguen las organizaciones que no pueden actuar ante los requerimientos ambientales por no disponer de recursos y capacidades suficientes, también es propia de aquellas empresas cuyos directivos no dan importancia al factor medioambiental. Es conocida también con el nombre de estrategia avestruz, ya que se ignora el problema.
- Estrategia de cumplimiento. En este caso los directivos adoptan una actitud reactiva, es decir, se limitan al cumplimiento de la legislación vigente. No obtienen ventajas competitivas de sus actuaciones.
- Estrategia de plus de cumplimiento. Las empresas que siguen esta estrategia asumen una actitud proactiva, fijan una política medioambiental que va más allá de los requerimientos legales. Son empresas que suelen acceder al etiquetado ecológico de productos o a la certificación de los sistemas de gestión medioambiental.
- Estrategia de excelencia medioambiental. La suelen seguir las empresas que buscan la excelencia empresarial, así entienden que la gestión medioambiental forma parte de la buena administración del negocio
- Estrategia de liderazgo medioambiental. Es propia de empresas que siguen las prácticas de gestión medioambiental más avanzadas de su sector. Pretenden ser los primeros en llevar a cabo medidas medioambientales. Es considerada como una estrategia complementaria a la de plus de cumplimiento y la de excelencia medioambiental.

Las empresas pueden adoptar las siguientes actitudes respecto al medio ambiente, (Clarkson, 1995)⁴⁵:

Tabla 40. Tipos de actuación empresarial respecto al Medio Ambiente.

CATEGORÍA	POSTURA O ESTRATEGIA	ACTUACIÓN
Reactivo	Negar la responsabilidad	Hacer menos de lo requerido
Defensivo	Admitir la responsabilidad pero luchar contra ella	Hacer el mínimo requerido
Acomodaticio	Aceptar la responsabilidad	Hacer todo lo requerido
Proactivo	Anticipar la responsabilidad	Hacer más de lo requerido

Fuente: Clarkson (1995).

Es evidente que la actuación que se espera de las empresas responsables medioambientalmente es la proactiva, y siguiendo a García-Marzá (1999), la positiva pues:

- Negativa: es la que considera que el medioambiente supone un freno al beneficio, un coste para la organización y resulta más acertado pagar la multa.
- Pasiva: consiste en adoptar una posición acomodaticia.
- Positiva: la organización se preocupa por una gestión acertada del medioambiente, comunica activamente los resultados de la política y sistemas de gestión seguidos, invierte e innova en productos y servicios para adaptarse y conservar el medioambiente.

Independientemente del enfoque adoptado, la organización no debe olvidar que de una actuación responsable se pueden generar beneficios en tres direcciones (Fuller, 1999):

⁴⁵ Tomado de Fernández y Nieto (1995).

1. Pueden conseguirse objetivos financieros por la reducción de costes, gracias al uso de tecnologías más limpias. Incluso, es posible la diferenciación de la oferta en base al calificativo “verde”.
2. Es posible satisfacer, en mayor medida, las necesidades de los clientes.
3. La mejora del Medio Ambiente, consecuencia de la reducción de los impactos negativos.

Y en el mismo sentido es posible la generación de ventajas (González, 1999):

- Respecto al mercado, podemos citar entre las ventajas competitivas el aumento de la demanda de productos verdes por parte de los consumidores, el resurgir de nuevos segmentos de mercado con este perfil, la diferenciación, el aumento de la competitividad a nivel internacional o la reducción de residuos.
- En cuanto a la sociedad civil, la empresa puede tener una estrategia de entorno con esta actuación, pues mejora y aumenta su imagen y credibilidad social, las relaciones con la comunidad local y los accesos a la investigación y el desarrollo.
- Y por último señalar que a través de este tipo de actuación se puede reducir la intervención del Estado, las multas o contenciosos administrativos y judiciales y tener una mayor facilidad de acceso a líneas de crédito.

Según García-Marzá (1999), el factor ecológico debe ser integrado en las organizaciones como un activo de gestión empresarial, porque “la gestión ecológica es la forma de gestión clave para el siglo XXI”. Pero son muchas las empresas que siguen considerando la responsabilidad ecológica un freno al beneficio, sin darse cuenta que, para ser competitivas, deben definir una política

medioambiental, establecer un sistema de gestión medioambiental y realizar auditorías medioambientales. Además, este compromiso debe ser conocido por la sociedad, siendo necesario, para ello, que la conciencia ecológica quede patente en documentos, como por ejemplo los códigos de conducta ambiental.

De la investigación llevada a cabo por la Fundación ETNOR acerca del *Perfil Ético de la Cultura Empresarial de la Comunidad Valenciana*⁴⁶, resultó sorprendente la idea general que pudo extraerse respecto al tema de la Protección del Medio Ambiente, en el sentido de que los empresarios encuestados pensaban que era más fácil pagar una multa que establecer medios para evitar desastres ecológicos. Sin embargo, la mayoría de las empresas encuestadas, concretamente un 82%, respondieron que causar daños al medio ambiente era una conducta inmoral, pero más de la mitad afirmaban que es una de las acciones o comportamientos más extendidos y habituales.

Entre los factores que justifican esa brecha destacan:

- Elevados costes económicos. Las organizaciones tienen que tomar medidas para reducir la contaminación, los residuos, etc., que tienen un coste muy elevado. Es por ello que a los empresarios les resulta menos costoso pagar la multa si causan daños ecológicos, e incluirlas en el coste del producto.
- La competencia desleal. El temor a la pérdida de competitividad si se adopta una posición de respeto al medio ambiente lleva a los empresarios a seguir actuando inmoralmente.

⁴⁶ García-Marzá (1999).

- La falta de regulación administrativa. La Administración, según los empresarios, es muy permisiva en las medidas para proteger el Medio Ambiente.

Siguiendo a García-Marzá (1999), las empresas deben considerar dos principios para una gestión empresarial ecológicamente responsable:

- 1) Principio moral de actuación empresarial. Este principio señala la necesidad de que las organizaciones actúen de forma que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades.
- 2) Principio de gestión ecológica, según el cual se ha de actuar de modo tal que el medio ambiente no sufra con los procesos de fabricación, que los productos que la empresa vende no perjudiquen el medio ambiente ni durante ni después de su utilización, ni provocando más cargas que las absolutamente inevitables.

No obstante, parece ser que hay avances en el ámbito de la gestión medioambiental así lo demuestra un estudio llevado a cabo por la consultora PricewaterhouseCoopers⁴⁷ en el año 2003, los resultados de la gestión medioambiental en España son interesantes aunque aún las empresas deben desarrollarla más, así las prácticas más implantadas en las empresas son la evaluación medioambiental de procesos, el diseño de productos y servicios con criterios medioambientales, y la selección de proveedores y servicios externos aplicando criterios medioambientales. Siendo minoritarios los proyectos de utilización de energías renovables o la gestión medioambiental en fusiones y adquisiciones.

⁴⁷Ver:http://www.usc.es/cpa/WebReacciona/ficheros/respuestaempresas/SGRSC/resgrsc_docu7.pf

El mayor desarrollo de la RSC en el ámbito turístico es el experimentado en el área medioambiental y social. Así el mayor impulso que han recibido las empresas para ser responsables desde el punto de vista medioambiental procede de la sociedad, al reclamar ésta una mayor divulgación de la información relativa al impacto medioambiental de aquellas. No obstante, han contribuido de forma importante algunos acontecimientos y eventos, entre los que destacan (Álvarez Rivas y de la Torre, 1992):

-*El Informe del Club de Roma “Los límites del crecimiento”*, de 1972. En el se describen las posibles consecuencias a largo plazo de las tendencias demográficas, del crecimiento económico y del consumo de los recursos naturales.

-*El Programa de acción Política Comunitaria*, elaborado por la Comunidad Europea en 1973, basado en los siguientes principios: prevención, evaluación del impacto ambiental, utilización racional de los recursos naturales, vinculación a los conocimientos científicos y técnicos, “quien contamina debe pagar”, solidaridad y cooperación internacional, nivel más apropiado de intervención y coordinación, y armonización.

-En 1987 se publicó el Informe Brundtland, que define el Desarrollo Sostenible como "aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Según Arce (2004), las organizaciones deben ser gestionadas desde un enfoque de sostenibilidad, o de responsabilidad social corporativa, es decir, buscando el equilibrio entre la actividad económica, social y medioambiental.

-En 1991 se publica el informe “*Cuidar la Tierra: Estrategia para el futuro de la vida*”. Promovido por la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza

(UICN), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). De este informe destacan los principios para conseguir una sociedad sostenible, como son: conservar la diversidad de la tierra, reducir al mínimo los recursos no renovables, etc.

-La *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, en 1992, es una reafirmación de la *Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano* en 1972. Dio como resultado varios documentos, entre los cuales el más conocido quizás sea el de la *Carta de los Derechos de la Tierra*, también conocido como *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* que en su principio cuarto proclama: “a fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada”. Igual de importante fue el *Programa 21*, destacando de su contenido las dimensiones sociales y económicas, conservación y gestión de los recursos para el desarrollo, el fortalecimiento del papel de los grupos principales, los medios de ejecución que se proponen en la Agenda 21, y los programas “marrones” (dirigidos a las ciudades e incluyen las siguientes dimensiones: uso eficiente de la energía, reducción de la contaminación urbana e industrial), y “verdes” (tienen como objetivo la ordenación sostenible de los recursos naturales). Otros documentos fueron: cambio climático, diversidad biológica, una declaración de principios sobre gestión, conservación y desarrollo sostenible de todo tipo de bosques. Es importante destacar que en el programa 21 se anima a las empresas a establecer códigos de conducta, a fin de reflejar el compromiso medioambiental, y entre los principios que podrían incluirse en dichos códigos destacan: el de responsabilidad, precaución, publicidad, derecho a un medio ambiente sano, y los derechos de las generaciones futuras.

No podemos dejar de mencionar la “*Carta Europea de Turismo Sostenible*”, que se inscribe en las prioridades mundiales y europeas expresadas por las recomendaciones de la Agenda 21, adoptadas en la Cumbre de la Tierra de Río en 1992. Es también un aspecto fundamental del programa de acciones “Parques para la vida” de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). El territorio de aplicación de la misma son los Espacios Naturales Protegidos, incluyendo los municipios que aportan territorio al espacio protegido. Es decir, pueden adherirse a la misma las empresas turísticas situadas en los Espacios Naturales Protegidos y su entorno, así como las agencias de viajes que organizan visitas a los mismos. Los principios que deben cumplir son los recogidos en la *Carta Mundial del Turismo Sostenible* elaborada en Lanzarote en 1995, que son:

- Reconocer el Espacio Natural Protegido como herencia para el futuro.
- Desarrollar el turismo de forma sostenible, considerando el medio ambiente, las necesidades de los visitantes, la población local y los empleados.
- Implicar a todos los actores.
- Proporcionar a los visitantes experiencias de alta calidad en todas las facetas de la visita.
- Gestionar el turismo a favor de la conservación.
- Propiciar el uso de productos turísticos de conocimiento e interpretación del Espacio Natural Protegido.
- Aumentar el conocimiento sobre el Espacio Natural Protegido y la sostenibilidad, entre todos los actores.

- Asegurar que el turismo refuerce la calidad de vida de las poblaciones locales.
- Proteger el patrimonio natural y cultural del Espacio Natural Protegido a través del turismo, reduciendo los impactos ambientales.
- Aumentar los beneficios del turismo para la economía local.
- Controlar el flujo de visitantes para reducir los impactos negativos.

-La Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, en el año 1995, da lugar a la creación del Instituto de Turismo Responsable, cuyo objetivo es llevar a cabo acciones y programas de desarrollo sostenible en la industria turística.

-La aprobación del Código Ético Mundial para el Turismo⁴⁸ en 1999, y la constitución en el año 2003 del Comité Mundial de Ética del Turismo. El objetivo del código es promover un orden turístico mundial equitativo, responsable y sostenible, en beneficio mutuo de todos los sectores de la sociedad y en un entorno de economía internacional abierta y liberalizada, fomentando el turismo responsable y sostenible al que todos tengan acceso en ejercicio del derecho que corresponde a todas las personas de emplear su tiempo libre para fines de ocio y viajes, y con el debido respeto a las opciones de sociedad de todos los pueblos. Está articulado en diez artículos:

- Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y mujeres.
- El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo.
- El turismo, factor de desarrollo sostenible.

⁴⁸ Puede consultarse en: <http://www.world-tourism.org/>

- El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
- El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino.
- Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico.
- Derecho al turismo.
- Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.
- Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo.

-Pacto Mundial o Global Compact, comentado anteriormente, se publicó en el año 2000. Recogía nueve principios y actualmente son diez, orientados a promover el compromiso de la organización con el respeto a los derechos humanos y laborales y la preservación del medio ambiente.

-El Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental⁴⁹ de la Comisión Europea del año 2000. Se introducen los cauces para orientar el comportamiento ecológico de las empresas. Tiene como objetivo determinar la manera más adecuada de poner el principio de “quien contamina paga” al servicio de la política ambiental comunitaria, teniendo en cuenta que el objetivo principal de dicha política es evitar los daños al medio ambiente.

-Las Directrices básicas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo⁵⁰ (OCDE), del año 2000. Recoge las recomendaciones de los estados miembros de la OCDE a las empresas de ámbito multinacional para que adopten conductas responsables compatibles con la legislación y el desarrollo sostenible.

⁴⁹ Ver: http://europa.eu.int/comm/environment/liability/el_full_es.pdf

⁵⁰ Ver: www.oecd.org/

-La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible del año 2002, también conocida como cumbre de Johannesburgo, que persiguió, entre otros objetivos, el fortalecimiento de la cooperación internacional respecto al medio ambiente y al cambio climático, a través de los tratados ambientales multilaterales y de la transferencia de tecnologías sostenibles, así como la ratificación de varios tratados internacionales: Protocolo de Kioto, Protocolo de Cartagena sobre Bioseguridad, el Tratado Internacional sobre Recursos Genéticos de Plantas para la Alimentación y la Agricultura, el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos y Persistentes (COP), el Convenio de Rotterdam sobre consentimiento previo informado antes de exportar ciertos productos químicos peligrosos y plaguicidas, el acuerdo de la ONU sobre recursos pesqueros que incluye varios planes de la FAO, el Convenio de Basilea sobre el transporte de residuos tóxicos y el Convenio Europeo de Aarhus sobre el acceso a la información, que debería globalizarse.

-Las Comunicaciones de la Comisión Europea, del año 2001 y 2002, la guía del *Global Reporting Initiative*⁵¹ (GRI) con las memorias de sostenibilidad, sin olvidar el Código de Gobierno de la Empresa Sostenible, que será analizado en apartados posteriores.

En el año 2001 la Comunicación de la Comisión “Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” impulsó el ámbito de la responsabilidad medioambiental de éstas, estableciendo dos dimensiones de la responsabilidad social de las empresas (RSE), una interna y otra externa.

⁵¹ Global Reporting Initiative (2000) y (2002).

En la primera de ellas se incluye, entre otros aspectos, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, donde se señala la política integrada de productos (PIP) como un planteamiento que posibilita la colaboración de las autoridades públicas y las empresas. Otro planteamiento que fomenta la RSE es el sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS), el cual anima a las empresas a crear, de forma voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión. Además, la iniciativa europea de eficiencia ecológica tiene por objeto integrar la eficiencia ecológica en las operaciones comerciales europeas y en las políticas industriales y económicas de la Unión.

En la dimensión externa se hace referencia, entre otros, a los problemas ecológicos mundiales, señalando la importancia de extender la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo y global, para lo cual deben hacer un mayor uso de las herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos.

La Comunicación de la Comisión Europea del año 2002 relativa a la responsabilidad social de las empresas hace referencia a la Política Medioambiental de las mismas. En ella se afirma: “la experiencia demuestra que las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son, a medio y largo plazo, más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y los productos, y fomenta el uso de tecnologías más limpias”.

-En el año 2007, se celebra en Davos la II Conferencia Internacional sobre Cambio climático y Turismo, destacaron entre los temas tratados la mitigación del impacto del turismo en el entorno natural y el fortalecimiento de los

ecosistemas. El resultado fue la declaración de Davos, presentada a la Cumbre Ministerial sobre Turismo y Cambio Climático, celebrada en Londres en el año 2007 y a la Asamblea de la OMT en Colombia ese mismo año.

En el ámbito del sector turístico es de destacar la labor de la organización fundada en el año 1997 en Stuttgart, KATE Centro de Ecología & Desarrollo⁵², como organización sin fines de lucro. En su web muestran algunos conceptos sobre RSE que son aplicados o bien podrían ser aplicados en el sector turístico:

- EMAS (Eco Management and Audit Scheme - Gestion Ambiental)
- Gestión Ambiental ISO 14001
- Gestión de Calidad ISO 9001
- Auditoría Social SA 8000
- Código Ético Mundial para el Turismo
- Código de conducta para la protección de la infancia frente a la explotación sexual
- Normas de las Naciones Unidas sobre la Responsabilidad de las Empresas
- Transnacionales en la esfera de los Derechos Humanos
- Líneas Directrices OCDE para las Empresas Multinacionales
- El libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas "Global Compact"
- Guía para los informes de sostenibilidad (GRI-TOI)

⁵² http://www.kate-stuttgart.org/content/e1533/index_ger.html

En el proyecto europeo Organizaciones Sostenibles, financiado por el Programa LIFE de la Comisión Europea y coordinado por KATE en Alemania, se ha elaborado entre los años 2004 a 2006 el sistema de gestión sostenible EMASplus, presenta como característica diferencial que aborda la gestión sostenible no solamente como una cuestión técnica que atañe a la gerencia de una organización, sino que hace referencia a la responsabilidad ambiental y social de la empresa, como desafío ético y tarea estratégica de sus cuadros directivos, además tiene como objetivo acercar a las PYMEs a la gestión de la sostenibilidad. Está basado en el sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) y comprende un proceso de mejora al que se incorpora como innovación el concepto de Responsabilidad Social Empresarial con sus aspectos sociales y económicos.

La adopción del sistema EMASplus es de carácter voluntario y exige como requerimientos mínimos:

- cumplimiento de las normas legales vigentes
- proceso continuo de mejora del desempeño de la organización en el campo de la sostenibilidad, en los aspectos pertinentes de mayor importancia
- transparencia y trabajo de opinión pública garantizado por medio de la elaboración de una memoria de sostenibilidad.

En el estudio Memorias RSE en el turismo, la organización KATE mostró ocho directrices que deben tener en cuenta las organizaciones turísticas, y son:

1. Organización de viajes que no perjudiquen el medio ambiente
2. Meticulosa elección de los lugares de hospedaje

3. Determinación de los destinos
4. Promoción de la participación de las comunidades locales
5. Precios justos
6. Respeto de los estándares laborales
7. Actividades económicas en un ámbito de cooperación y respeto
8. Crear transparencia

Otra organización comprometida con el turismo sostenible es KOAN Consulting⁵³, es una consultora de apoyo técnico y financiero a las tareas y proyectos de la Sociedad Española de Ecoturismo en fomento y divulgación del Turismo Sostenible y del Ecoturismo como herramientas para combatir la pobreza en los países en desarrollo. Colabora también en el fomento del asociacionismo a través de su apoyo en las tareas de la AEPT - Asociación Española de Profesionales del Turismo y de la UIPT - Unión Iberoamericana de Profesionales del Turismo. Así mismo, participa activamente en los Grupos de Trabajo de Mujeres en el Turismo y lucha contra la Explotación Sexual de Menores en el Turismo, auspiciados por la OMT - Organización Mundial del Turismo. Ofrece servicios de consultoría de ocio, turismo, cultura, medio ambiente y desarrollo y aspira a que sus servicios contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible de los pueblos.

También promueve estrategias de responsabilidad social corporativa a través del turismo, ligados al fomento de la sostenibilidad y la cooperación al desarrollo, a través de:

- Implementación de criterios de RSC para empresas de turismo

⁵³ <http://www.koanconsulting.com/>

- Asistencia técnica especializada a las empresas e instituciones que desean ejercer su responsabilidad social corporativa a través del turismo.
- Diseño y apoyo en la ejecución de los proyectos
- Compensación de emisiones
- Sostenibilidad y responsabilidad social en las operaciones turísticas
- Sostenibilidad y responsabilidad social en la imagen corporativa
- Incentivos responsables y solidarios
- Eventos sostenibles

Como ha quedado reflejado en este apartado, es importante en el sector turístico la sostenibilidad de su actividad, y va adquiriendo cada día más importancia la RSC, siendo muy numerosas las iniciativas que lo están impulsando.

Hay organizaciones que, preocupadas por los impactos de sus actividades en el medio ambiente, han elaborado memorias medioambientales. Sin embargo, ante la inexistencia de normas y reglas homogéneas para la elaboración de las mismas, surge la guía del *Global Reporting Initiative*. Entre los instrumentos de RSC aplicados en el sector turístico, los más comunes son los códigos de conducta, las buenas prácticas, las ecoetiquetas, los sistemas de gestión ambiental y los indicadores ambientales, los cuales serán desarrollados en los epígrafes siguientes.

3.2.2. *La guía del Global Reporting Initiative (GRI)*.

La iniciativa parte de la fundación norteamericana CERES, en colaboración con el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en 1997. Posteriormente se han unido ONGs, organizaciones de contabilidad, asociaciones empresariales, universidades, consultoras y otras organizaciones. En

1999 salió el primer borrador y en los años 2000 y 2002 las versiones segunda y tercera.

El objetivo que persigue esta iniciativa es la de homogeneizar las reglas de elaboración de las memorias de sostenibilidad, de forma que sea posible conseguir los objetivos de comparabilidad y flexibilidad entre las memorias, en un proceso similar al seguido por la *International Standard Organization* (ISO) para elaborar estándares internacionalmente aceptados sobre gestión de calidad y sistemas de gestión medioambiental (GRI, 2002). Las memorias de sostenibilidad pueden reportar a la empresa beneficios, entre ellos destacan: facilitar la obtención de datos, mejorar la relación con las partes interesadas, favorecer la comunicación interna, detectar riesgos futuros, mejorar la imagen de la empresa, así como generar y mantener canales de comunicación de calidad.

Según la guía del GRI⁵⁴ (2000), las memorias de sostenibilidad pueden ser consideradas un instrumento para la gestión interna de las organizaciones, en tres direcciones:

- En el área directiva, las memorias pueden servir como instrumento de control y de evaluación de las políticas económicas, sociales y medioambientales de las compañías.
- En el área operativa, a través de la guía es posible la introducción de conceptos de sostenibilidad en las operaciones y en los productos, a la vez que facilita el desarrollo de sistemas de información.
- En el área de comunicación, las memorias son un medio para promocionar la comunicación con los grupos de interés internos y

⁵⁴ Ver: www.globalreporting.org/
<http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/Guia.pdf>

externos a la organización. Es más, la difusión de las memorias de sostenibilidad proporciona información para la toma de decisiones a los grupos de interés que a continuación se señalan: los inversores (no podemos dejar de mencionar, en este grupo, la importancia que están adquiriendo los fondos de inversión socialmente responsables), las instituciones financieras (que también evalúan los riesgos medioambientales asociados a los proyectos), las compañías de seguro (ya que determinadas actividades contaminantes tienen la obligación de tener un seguro medioambiental), las administraciones públicas (por ser una información a tener en cuenta en la concesión de obras y subvenciones públicas), los grupos de ecologistas y de defensa de los derechos humanos (les ayuda a formarse una opinión de la empresa), los clientes y empleados.

La guía del GRI (2002), señala los principios y el contenido que deben observarse en la elaboración de tales memorias:

- Principios. Aparecen divididos en cuatro grupos. En el primero de ellos se señalan los que forman el marco de la memoria, que son: transparencia, globalidad y auditabilidad. En el segundo grupo se encuentran los que afectan a las decisiones sobre qué incluir en la memoria, y son: exhaustividad (que engloba la dimensiones de los límites de funcionamiento, del alcance y la temporal), relevancia, y contexto de sostenibilidad. En el tercer grupo se contemplan los que pretenden garantizar la calidad y la veracidad, entre ellos: precisión, neutralidad y comparabilidad. Y en el último grupo aparecen los que afectan a las decisiones sobre el acceso a la memoria, o sea: claridad y periodicidad.

- Contenido: el primer apartado hace referencia a la visión y estrategia de la organización respecto a su contribución al desarrollo sostenible, en la que se incluye una declaración del presidente o de un directivo equivalente que describe los elementos principales de la memoria de sostenibilidad. El segundo apartado es el del perfil; el objetivo que se persigue es ofrecer a los usuarios de la memoria una visión general de la organización y del alcance de la memoria. El tercer apartado hace referencia a la estructura de gobierno y sistemas de gestión; debe contener un análisis de la estructura y la política de la organización, así como de sus sistemas de gestión y esfuerzos por comprometerse con las partes interesadas. En el cuarto apartado, denominado índice, se requiere una tabla en la que la organización señale el lugar en el que se encuentra la información que aparece en el contenido de la memoria. El quinto apartado se refiere a los indicadores de desempeño económico, ambiental y social.

Siguiendo con la guía del GRI (2002), las organizaciones, a la hora de gestionar su sostenibilidad, la pueden utilizar como instrumento para complementar otros métodos, como pueden ser:

- Códigos de conducta (principios generales que rigen el comportamiento de las organizaciones).
- Políticas internas (reglas de las organizaciones sobre cómo abordar determinados temas).
- Normas (metodologías, procesos u objetivos de actuación establecidos).
- Iniciativas voluntarias de terceros.

- Sistemas de gestión (que comprenden áreas como la actuación social y ambiental o la gestión de la calidad).

Los indicadores con los que cuentan las organizaciones para medir su desempeño económico, ambiental y social, aparecen clasificados en: centrales, considerados de más interés para la mayoría de las organizaciones y para las partes interesadas, y adicionales, los que representan una práctica destacada en la medición económica, social y ambiental, aunque su uso no está muy extendido actualmente entre las organizaciones informantes; estos últimos ofrecen información de interés a ciertas partes, especialmente importantes para la entidad informante, y cuya investigación se considera aconsejable para que en el futuro pasen a la categoría de indicadores centrales.

Los indicadores de desempeño centrales y adicionales son agrupados siguiendo los tres aspectos de sostenibilidad (económico, ambiental y social), si bien se aconseja a las organizaciones que establezcan indicadores de desempeño integrados, tanto sistémicos, referidos a las “actividades de una organización respecto a los grandes sistemas económicos, ambientales y sociales de los que forma parte”, como transversales que “relacionan de manera directa dos o más dimensiones de la actuación económica, ambiental y social en forma de ratio” (GRI, 2002). En el año 2006, el GRI lanzó su versión G3, dando como resultado una dimensión más, la dedicada a Gobierno Corporativo, consensuado también por AECA (2004, 2007).

Respecto a los niveles de aplicación del G3, se dividen en nivel A, la información debe suministrarse en base a cincuenta indicadores principales, en el nivel B la información va referida a veinte indicadores o bien nivel C la organización debe

informar en base a diez indicadores. La empresa puede verificar el informe en cuyo caso se le añade el símbolo “+”.

El siguiente cuadro muestra los indicadores de desempeño ambiental:

Tabla 41. Tipos de indicadores de desempeño ambiental.

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL	
INDICADORES CENTRALES	INDICADORES ADICIONALES
Materias primas	
EN1. Consumo total de materias prima aparte del agua, por tipos. EN2. Porcentaje de materias primas utilizadas que son residuos (procesados o no) procedentes de fuentes externas a la organización informante.	
Energía	
EN3. Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias. EN4. Consumo indirecto de energía.	EN17. Iniciativas para emplear fuentes de energía renovables y para incrementar el rendimiento energético. EN18. Huella del consumo de energía de los principales productos. EN19. Otros usos indirectos (previstos/posteriores) de la energía y sus implicaciones, como los desplazamientos de la organización, la gestión del ciclo de vida de un producto y el empleo de materias primas con gran intensidad de energía.
Agua	
EN5. Consumo total de agua.	EN20. Fuentes de agua y ecosistemas/hábitats afectados de manera significativa por el consumo del agua. EN21. Extracción anual de aguas subterráneas y superficies como porcentaje de la cantidad anual renovable de agua, disponible en las fuentes. EN22. Cómputo total de reciclaje y reutilización de agua. Incluir aguas residuales y otros tipos de agua utilizados (por ejemplo, el agua de refrigeración).

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Biodiversidad	
<p>EN6. Ubicación y extensión de suelo en propiedad, arrendado o administrado en los hábitats ricos en biodiversidad.</p> <p>EN7. Análisis de los principales impactos en la biodiversidad derivados de las actividades y/o productos y servicios en los entornos terrestre, marino y de agua dulce.</p>	<p>EN23. Extensión total de suelo en propiedad, arrendado o administrado, dedicado a actividades de producción o a la extracción.</p> <p>EN24. Porcentaje de superficie impermeable en relación con el suelo adquirido o arrendado.</p> <p>EN25. Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas y sensibles.</p> <p>EN26. Cambios ocasionados en hábitats naturales como consecuencia de las actividades y operaciones, y porcentaje de hábitat protegido o restaurado.</p> <p>EN27. Programas y objetivos para proteger, restaurar ecosistemas y especies autóctonas en las zonas degradadas.</p> <p>EN28. Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN cuyos hábitats se encuentran en las zonas afectadas por las operaciones.</p> <p>EN29. Unidades empresariales que están operando o tienen previsto operar dentro o en los alrededores de áreas protegidas o sensibles.</p>
Emisiones, vertidos y residuos	
<p>EN8. Emisiones de gases efecto invernadero, (CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC, SF₆).</p> <p>EN9. Utilización y emisiones de sustancias reductoras del ozono.</p> <p>EN10. NO_x, SO_x y otras emisiones atmosféricas de importancia desglosadas por tipo.</p> <p>EN11. Cantidad total de residuos, desglosados por tipos y destinos (hace referencia a los métodos de tratamiento de los residuos).</p> <p>EN12. Vertidos al agua de importancia, por tipos.</p> <p>EN13. Vertidos al agua de sustancias químicas, aceites y combustibles de importancia, expresados en cifra y volumen totales.</p>	<p>EN30. Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero, (CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC, SF₆). Se refiere a las emisiones que resultan de las actividades de la entidad informante, pero se producen desde fuentes propiedad de otra entidad, o controladas por ella.</p> <p>EN31. Cualquier producción, transporte, importación o exportación de aquellos residuos considerados como “peligrosos” de acuerdo con lo estipulado en los Anexos I, II, III, y VIII del Convenio de Basilea.</p> <p>EN32. Fuentes de agua y ecosistemas/hábitats afectados de manera significativa por los vertidos de agua y residuos líquidos. Incluir los humedales de la lista Ramsar y las contribuciones a las</p>

	tendencias ambientales.
Proveedores	
	EN33. Actuación de los proveedores con relación a los aspectos ambientales de los programas y procedimientos elaborados en respuesta al apartado Estructura de Gobierno y Sistemas de Gestión.
Productos y servicios	
EN14. Impactos ambientales significativos de los principales productos y servicios. EN15. Porcentaje del peso de los productos vendidos susceptibles de ser recuperado (se refiere al reciclaje o la reutilización de los materiales o componentes de los productos) al final de la vida útil de éstos y porcentaje recuperado en la realidad.	
Cumplimiento	
EN16. Episodios y multas asociados al incumplimiento de los convenios/tratados/declaraciones de aplicación internacional, así como de las normativas locales, regionales, subnacionales y nacionales asociadas a los temas ambientales.	
	Transporte
	EN34. Impactos ambientales significativos vinculados al transporte con fines logísticos.
	General
	EN35. Gastos totales en materia de medioambiente, por tipo.

Fuente: GRI (2002).

3.2.3. Códigos de Conducta Ambiental.

Es importante que el compromiso medioambiental sea conocido por la sociedad, siendo necesario, para ello, que la conciencia ecológica quede patente en documentos, como los códigos de conducta medioambiental.

Desde un punto de vista externo, los códigos son documentos que sirven de carta de presentación de la empresa, de identificación de su personalidad y de diferenciación en el mercado respecto de otras empresas; y desde el punto de vista interno, son un sistema de referencia para el control de la gestión, donde directivos y empleados pueden conocer el marco general de actuación, como punto de referencia para la toma de decisiones.

Han sido numerosos los códigos de conducta medioambiental desarrollados, como el Código Internacional de Comunicación Ecológica de la Cámara Internacional de Comercio (ICC, 1991), la Guía para el Uso de Declaraciones Ecológicas de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC, 1992), y la norma internacional ISO 14021 (ISO, 1999).

Puede ser de gran utilidad conocer los principios⁵⁵ establecidos por el Comité de la WFOE (*World Foundation Organization Environmental*) en Ingeniería y Medio Ambiente para el Código de Ética Ambiental. Son los siguientes:

- Procure con su mayor capacidad, ánimo, entusiasmo y dedicación alcanzar un logro técnico superior, el cual contribuirá y proporcionará un ambiente saludable a todas las personas, tanto en espacios abiertos como en cerrados.
- Haga un esfuerzo para alcanzar los objetivos económicos de su trabajo, con el mínimo consumo de materias primas y energía y la mínima producción de residuos y cualquier otra clase de contaminación.

⁵⁵ Ver: <http://www.angelfire.com/ca/ecoconciencia/etica.html>

- En particular, trate de las consecuencias de sus propuestas y acciones, directas o indirectas, a corto o largo plazo, sobre la salud de la gente, la equidad social y los valores locales.
- Estudie en todos sus aspectos el medio ambiente que será afectado, valore todos los impactos que puedan aparecer en el estado dinámico y estático de los ecosistemas comprometidos, urbanizado o natural, así como los pertinentes sistemas socio-económicos, y seleccione la mejor alternativa para un desarrollo ambientalmente profundo y sostenible.
- Promueva un claro entendimiento de las acciones necesarias para restaurar y, si es posible, para mejorar el medio ambiente que pueda ser perturbado, e incluya dichas acciones en sus propuestas.
- Rechace cualquier tipo de compromiso que suponga daños para los ambientes humanos y naturales, y disponga la mejor solución social y política.
- Tenga en cuenta que los principios de interdependencia del ecosistema, mantenimiento de la diversidad, recuperación de los recursos y la armonía interrelacionada forman las bases de nuestra existencia, y que cualquiera de estas bases representa un umbral al desarrollo sostenible que no deberá ser sobrepasado.

Y añada: “recuerde siempre que la guerra, miseria e ignorancia, más los desastres naturales, así como la contaminación y destrucción de recursos provocados por el hombre, son las principales causas del progresivo empeoramiento del Medio Ambiente y corresponde por tanto a los miembros de la profesión el usar el talento, conocimientos e imaginación, para ayudar a la sociedad a la mejora de la calidad de vida de la gente”.

En España, destaca el Código de Gobierno de la Empresa Sostenible, que surge como consecuencia de la iniciativa de la Fundación Entorno, la Escuela de Negocios IESE y la firma de consultoría Price-WaterhouseCoopers, siendo su función principal la de ayudar a las empresas a considerar el medio ambiente en sus prácticas de negocio. Busca la transparencia de las organizaciones pero, sobre todo, el compromiso y la responsabilidad de las mismas para aumentar el valor de las empresas a largo plazo. En definitiva, es una guía que tiene en cuenta las dimensiones económica, social y medioambiental en la actividad empresarial.

El Código entiende por empresa sostenible⁵⁶ “aquella que, además de conseguir una cuenta de resultados económicamente satisfactoria e intentar maximizar su valor, es viable a corto y largo plazo por su contribución a un desarrollo sostenible, tanto de su entorno inmediato como de nuestro planeta, con un pleno respeto de los derechos individuales y colectivos”.

El Código señala los valores que deben reunir las empresas para tener el calificativo de sostenible, que son: sostenibilidad, es decir, deben buscar permanentemente el desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social; visión a largo plazo; diversidad de opiniones, culturas, sexos y edades en la organización y en las relaciones con su entorno; necesidad de establecer un *feedback* entre la organización y los grupos de interés de la misma; integridad y responsabilidad de las personas que están al frente de los máximos órganos de gobierno de la empresa.

Los motivos que han impulsado la elaboración de este Código han sido, entre otros: la necesidad de que las empresas persigan un desarrollo sostenible; la importancia que han adquirido todos los grupos de interés para las

⁵⁶ Ver: <https://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad/index.php?modo=canales&id=57>

organizaciones, es decir, no sólo los accionistas, sino también los clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general; la relación positiva entre sostenibilidad y creación de valor a largo plazo; y la exigencia de comportamientos éticos para el desarrollo sostenible.

3.2.4. Buenas prácticas ambientales.

Siguiendo a Ayuso (2003), las buenas prácticas ambientales son instrumentos utilizados por las organizaciones turística con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible. Entre las motivación que lleva a las empresas turísticas a implementar estas prácticas destacan la reducción de costes, las presiones de los clientes y tour operadores, la conciencia personal de los empresarios turísticos, la mejora de las condiciones de seguridad en el trabajo y la reducción del impacto medioambiental (Ayuso 2003, Fundación Entorno, 2001^a). En el año 2005, llevamos a cabo un proyecto de investigación que tenía como objetivo la elaboración de un manual de buenas prácticas en el sector turístico de la provincia de Huelva, en el anexo puede consultarse el cuestionario utilizado. La mayoría de los hoteles llevan a cabo prácticas responsables en el área mediambiental, ya que entre los beneficios de las mismas podemos destacar la mejora de la reputación. No obstante para su desarrollo es preciso la implicación de los *stakeholders*. La siguiente tabla muestra A continuación mostramos algunos de los manuales de buenas prácticas en el sector hotelero.

Tabla 42. Manuales de buenas prácticas.

Junta de Andalucía. Consejería de Medio Ambiente	“Manual de auditoría ambiental interna. Recomendaciones técnicas y de gestión en el sector turístico” (1997).
Generalitat de Catalunya. Departamento de Comercio, Consumo y Turismo. Agencia Catalana de Tecnología Turística	“Medidas para una gestión hotelera respetuosa con el medio ambiente” (<i>Mesures per a una gestió hotelera respetuosa amb el medi ambient</i>) (1994).

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Generalitat de Catalunya. Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Instituto Catalán de Energía / C.R.E.S.	“Gestión energética en empresas hoteleras” (<i>Gestió energètica en empreses hoteleres</i>) (en CD-ROM) (2000).
Generalitat Valenciana	“Las buenas prácticas medioambientales en la hostelería y ocio” (1998).
Govern Balear. Consejería de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Litoral	“Guía de buenas prácticas ambientales en instalaciones hoteleras. La energía eléctrica” (1997).
Govern Balear. Consejería de Medio Ambiente	“Guía de buenas prácticas ambientales para instalaciones turísticas. La gestión del agua” (Guía de bones pràctiques ambientals per a instal·lacions turístiques. La gestió de l'aigua) (2000).
Govern Balear. Consejería de Medio Ambiente	“Guía de buenas prácticas ambientales para instalaciones turísticas. La gestión de los residuos” (<i>Guia de bones pràctiques ambientals per a instal·lacions turístiques. La gestió dels residus</i>) (2000).
Govern de les Illes Balears. Consejería de Medio Ambiente	Manual para la implantación de un Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales en Centros Turísticos (2003).
Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid / Comunidad de Madrid	“Guía práctica para la gestión medioambiental en hoteles” (1998).
Comunidad de Madrid. Consejería de Medio Ambiente	“Manual de gestión ambiental y auditoría: sector de hostelería y ocio” (2000).
Instituto de Turismo Responsable (ITR) “Actuaciones responsables – Ideas y soluciones” (en internet) (2001)	Asociación de empresarios hoteleros de la Costa del Sol (AEHCOS) “Guía medioambiental para hoteles” (2000).
ASHOTEL-Comisión de Medio Ambiente	“Guía práctica para la mejora de la calidad y gestión ambiental hotelera” (1998).

Fuente: Ayuso (2003).

En el anexo cuatro, cinco y seis se muestran los resultados de un estudio que realizamos en el año 2006 de buenas prácticas en el sector hotelero.

3.2.5. Ecoetiquetas en el sector hotelero.

El sector turístico necesita reconocer los impactos que puede causar el desarrollo de sus actividades. En el subsector hotelero los impactos medioambientales que

se pueden generar son, entre otros: residuos, consumo de energía, de agua, uso del suelo etc.

Las formas en que las empresas han hecho público su respeto al Medio Ambiente han sido diversas, aunque podemos citar, entre ellas: el uso de ecoetiquetas, las certificaciones de los Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA) y los códigos medioambientales comentados en el epígrafe anterior. Sin embargo, estas actuaciones no garantizan una actuación medioambiental responsable. La calidad en el sector del turismo rural ha cobrado en los últimos años mucha importancia, tanto es así que en 1998 se creó la Asociación para la Calidad de Turismo Rural (ACTR), con el objetivo de desarrollar y consolidar el sistema de calidad turística para las casas rurales⁵⁷, y el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) asegura que el turismo rural es el sector más activo en certificación.

Siguiendo a Ayuso (2003), mostramos en la siguiente tabla las ecoetiquetas aplicables al sector hotelero español:

Tabla 43. Tipos de ecoetiquetas en el sector hotelero español.

ECOETIQUETAS EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL	
LOGOTIPO	CONCEPTO
 GREEN GLOBE 21 ⁵⁸	Es el programa mundial de certificación de actividades turísticas y de viajes. En el mismo se distinguen tres niveles: el primero es conocido como <i>affiliated</i> , el segundo <i>benchmarked</i> , y el último <i>certified</i> . La organización tiene derecho a utilizar el logotipo mostrado cuando demuestra el nivel de benchmarking básico. Si se encuentra en los niveles anteriores utilizará el logotipo sin la V.

⁵⁷ <http://www.ictc.es>

⁵⁸ <http://www.greenglobe21.com/>

 <p>ÖKO-PROOF-BETRIEB⁵⁹ (ESTABLECIMIENTO ECO-COMPROBADO)</p>	<p>Es una certificación medioambiental del grupo alemán TÜV Rheinland Berlín Brandenburg, en España el organismo encargado de realizar la evaluación es TÜV Rheinland Ibérica, S.A. Puede ser considerada la base para certificaciones posteriores según el reglamento EMAS o la norma ISO 14001.</p>
 <p>ETIQUETA ECOLÓGICA EUROPEA⁶⁰</p>	<p>Esta certificación es muy reciente, fue en el año 2003 cuando conocieron los criterios para la concesión de la ecoetiqueta europea para los servicios de alojamiento turístico, a través de la publicación de la decisión 2003/287/CE de la Comisión Europea.</p>
 <p>BIOSPHERE HOTELS⁶¹</p>	<p>Los hoteles que consiguen esta etiqueta, otorgada por el Instituto de Turismo Responsable, deben cumplir un conjunto de normas internacionales, denominadas Sistema de Turismo Responsable. Se distinguen cuatro etiquetas: <i>Quality for Life</i>, dirigida a hoteles localizados en reservas de la biosfera y en espacios naturales declarados patrimonio de la humanidad; <i>Responsible Tourism</i>, dirigida a todos los hoteles; <i>Heritage for Life</i>, para hoteles considerados inmuebles de patrimonio histórico o cultural o que estén ubicados en centros históricos o culturales; y <i>Animal Embassy</i>, para parques naturales o temáticos que preserven diversidad animal.</p>

⁵⁹ <http://www.eco-tip.org/php3/kurzinfo.php3?typ=umwelt&mid=374&lang=en&tlang=en>

⁶⁰ http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/tuismo_y_ma/ecoetiqueta_europea_alojamientos.htm

⁶¹ http://www.google.es/search?q=cache:a_5fw8wcM2oJ:www.h10.es/ca/h10_calidad.html+biosphere+hotels&hl=es

 <p>DISTINTIVO DE GARANTÍA DE CALIDAD AMBIENTAL (DGQA)⁶²</p>	<p>Es aplicable desde 1994 a campings, instalaciones juveniles, residencias-casas de payés y establecimientos hoteleros.</p>
 <p>ETIQUETA DE CALIDAD DOÑANA 21⁶³</p>	<p>Creada por la Fundación Doñana 21, es el reconocimiento al compromiso de empresas de la comarca de Doñana con el desarrollo sostenible, conforme a las más altas exigencias medioambientales y calidad.</p>
 <p>DISTINTIVO ECOTURÍSTICO DE ALCUDIA⁶⁴</p>	<p>Se creó en 1994, es el resultado de la proclamación de Alcudia como municipio ecoturístico en 1992.</p>
 <p>CALIDAD TURÍSTICA⁶⁵</p>	<p>La norma de calidad turística ambiental <i>Q Verde</i>, es una variante de la marca Q de calidad turística, concedida por el Instituto para la Calidad Turística Española. Los objetivos que se persiguen con la misma son: aumentar la calidad en el sector, incrementar la competitividad empresarial y convertir a España en un referente del turismo mundial.</p>

⁶² <http://www.randagroup.es/esp/ma/ecoeti/ecoetq4.htm>

⁶³ <http://www.donana.es/etiquality.htm>

⁶⁴ <http://www.alcudiamedi.net/distintiu/index.php>

⁶⁵ <http://www.fundacion-biodiversidad.es/np250402.pdf>

 <p>ECOTEL⁶⁶</p>	<p>Es un proyecto de gestión medioambiental diseñado expresamente para hoteles que cuenta con una formación, asesoramiento y <i>coaching</i> personalizado. Sistema que se promueve a nivel internacional por la consultoría privada HVS Eco Services desde 1991.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Ayuso (2003).

Los sistemas de gestión medioambiental (SGMA) han recibido, en los últimos años, un fuerte impulso, fundamentalmente por parte de la Administración, que se está materializando en la implantación de los mismos como instrumentos para reducir los impactos medioambientales negativos que se pudieran ocasionar con el desarrollo de sus actividades. Como señala Arce⁶⁷, “los sistemas de gestión tanto medioambientales como de responsabilidad social, constituyen herramientas muy útiles para la implantación de la responsabilidad social y los criterios de sostenibilidad en las empresas, ya que ayudan a impregnar estos valores en la cultura de las mismas, y facilitan el proceso de obtención y la gestión de la información que puede servir para dar el paso de publicar las memorias de sostenibilidad”.

Estos sistemas constituyen, según la norma ISO 14001, la parte del sistema de gestión global de una organización que incluye la estructura organizativa, la planificación de las operaciones, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política medioambiental de las organizaciones.

⁶⁶ http://www.humboldt.org.co/biocomercio/certificacion/cer_cecoturismo.htm

⁶⁷ Ver: http://www.clubeoi.com/paginas.asp/Rincon_Conoc_Articulo.asp?IDn=50

Según Antona⁶⁸, la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental permite a los establecimientos turísticos obtener importantes beneficios, tales como:

- Ayudar a cumplir la normativa legal, evitando multas por infracciones de la misma.
- Mejorar el control y ahorrar en el consumo de materias primas y energía.
- Mejorar la eficiencia del proceso productivo, con la reducción de costes y la minimización de residuos.
- Encontrar nichos de mercado, mediante la creación de nuevos productos e introducción en mercados basados en procesos respetuosos con el Medio Ambiente.
- Reducir los costes de transporte, almacenamiento y embalaje.
- Mejorar la imagen pública y las relaciones con las administraciones públicas.
- Evitar costes asociados a daños medioambientales.
- Reducir las primas en los seguros por responsabilidad ambiental.

Para finalizar con este apartado, resulta interesante mostrar los resultados obtenidos en el estudio desarrollado por Xiao y Smith (2005). En el mismo se examinaron setenta y seis artículos comprendido en el período (2000-2004), y a partir del mismo presentamos los principales temas tratados en la investigación sobre turismo en dicho período. Las revistas analizadas fueron: *Annals of Tourism Research (ATR)*, *Journal of Travel Research (JTR)*, *Tourism Analysis (TA)* y *Tourism Management* TM.

⁶⁸ Ver: <http://www.aldeatour.com/>

Tabla 44. Análisis de la RSC en el período 2000-2004.

Revistas	Temas
ATR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto económico de las operaciones turísticas - Análisis de la demanda turística - Turismo de aventura
JTR	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación del mercado, motivación y comportamiento en los viajes - Planificación turística y desarrollo - Imagen del destino y competitividad - Imagen del destino y competitividad - Ciclos vitales de las áreas turísticas - Justicia medioambiental en el uso de la tierra - Resultado de la gestión -El turismo como un agente de cambio social -Tiendas libres de impuestos y turismo - Turismo y religión - El uso de Internet como una herramienta de investigación
TA	<ul style="list-style-type: none"> - La actitud de los residentes hacia el desarrollo turístico. Turismo como desarrollo económico - Publicidad del destino e imagen del mismo - Herencia cultural y turismo - Toma de decisiones en turismo - Motivaciones del turista nacional - Satisfacción del visitante - Museos como productos de atracción turística
TM	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento turístico, desarrollo de la comunidad y sostenibilidad - Turismo rural, turismo basado en la naturaleza, turismo de vida salvaje y ecoturismo - La profesión en el turismo, satisfacción laboral, desarrollo de la carrera - Hotel y alojamiento - Herencia turística - Impactos en el turismo, y relaciones entre el invitado y el anfitrión

	<ul style="list-style-type: none">- Ocio y actividades al aire libre- Turismo y Terrorismo, delito. Recuperación de la crisis o desastre- Turismo de compras. Impuestos turísticos- Predicción sobre la demandas turísticas- Política turística y administración- Publicidad turística en Internet- Servqual y satisfacción del turista- Publicidad de líneas aéreas- Negocios familiares en el turismo- Viajes internacionales- Adquisición de conocimientos y aprendizaje organizativo
--	--

Fuente: Xiao y Smith (2005).

Como puede verse a juzgar por los datos contenidos en la tabla anterior son escasos los artículos que analizan la RSC en el sector hotelero, en el epígrafe 3.4 analizaremos la investigación en este subsector.

3.3. Turismo y reducción de la pobreza.

Aunque aparece en el apartado final dedicado a futuras líneas de investigación, es muy importante la concienciación y la necesidad de relacionar turismo y pobreza (<http://www.propoortourism.org.uk/>), es un enfoque cuyo objetivo es reducir la pobreza a través de la actividad turística. En los últimos años, a nivel internacional, están siendo numerosas las iniciativas de este tipo. Así, surge el movimiento denominado Turismo Rural Comunitario (<http://www.guiaturismocomunitario-nicaragua.com/>), a través del cual la población local se une para controlar y gestionar el turismo en determinadas zonas rurales. A modo de ejemplo, en la reserva “Lomas del Viento” en el municipio de Santa Teresa, Carazo, un grupo de campesinos se han asociado para atender a los

turistas que deseen visitar la reserva. En Nicaragua, la organización Red de Turismo Rural Comunitario (RENITURAL) tiene como objetivo promover, desarrollar y fortalecer las iniciativas de turismo rural comunitario en la zona. Este tipo de iniciativas ayudan a la población local mediante la generación de empleo, disminuyendo la emigración desde el medio rural hacia las ciudades.

Otro intento de reducción de la pobreza ha sido el caso del “Programa Berimbau” de Costa do Saúpe (<http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/700/>). Este es un proyecto del Banco de Brasil y del Centro de Comercio Internacional, cuyo objetivo es reducir la pobreza a través de las exportaciones. Los habitantes de la región de Saúpe producen jabón, champú y artículos de artesanía que venden a los hoteles y turistas. También han previsto confeccionar ropa, como los uniformes para el personal de hotelería, y organizar actividades culturales en los hoteles y las aldeas vecinas.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), preocupada también por la reducción de la pobreza, ve en el turismo una oportunidad para combatir la misma. Siguiendo a Yunis, en el documento “Desarrollo Sostenible del Turismo” (<http://www.manizales.unal.edu.co/modules/ununesco/admin/archivos/desarrollosostenibledelturismo.pdf>), podemos señalar siete formas para conseguir dicho objetivo:

1. Empleando a pobres en empresas turísticas.
2. A través del suministro de bienes y servicios a las empresas turísticas por parte de los pobres, o por empresas que los empleen.
3. Mediante la venta directa de bienes y servicios a los visitantes por parte de los pobres (economía informal).
4. Promoviendo la creación y la gestión de empresas turísticas por parte de los pobres, ya sean pequeñas, medianas y microempresas (PYMME), o empresas basadas en la comunidad (economía formal).

5. Estableciendo la recaudación de aranceles o impuestos sobre los ingresos o beneficios del turismo, cuyo importe se destine a beneficiar a los pobres.
6. Mediante las donaciones y el apoyo voluntario de las empresas turísticas y de los turistas.
7. Con inversión en infraestructura, estimulada por el turismo, que beneficie también a los pobres de la localidad, directamente o mediante el apoyo a otros sectores.

No obstante, para que se produzca esa deseada reducción de la pobreza vía turismo se necesita la implicación y el apoyo de las autoridades locales y nacionales, así como la concienciación de los agentes turísticos que operan en zonas desfavorecidas y la formación de la población local.

3.4. Estado actual de la investigación de la RSC en el sector turístico hotelero.

En España los estudios sobre RSC aplicados al sector turístico, en concreto a las cadenas hoteleras, son escasos. Siguiendo a Montiel (2008), son cinco las revistas más relevantes en el ámbito de la RSC: *Journal of Business Ethics*, *Business and Society*, *Business and Society Review*, *Business Strategy and the Environment*, y *Business Ethics Quarterly*. No obstante, autores como Jiménez (2010) consideran relevante incluir *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

El objetivo de nuestro trabajo es analizar la RSC en el sector turístico, concretamente en el subsector hotelero, sobre el cual, como hemos señalado, los estudios son escasos, si analizamos las principales revistas especializadas en turismo y hotelería: *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management*, *Journal*

of Travel Research, Journal of Sustainable Tourism, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, International Journal of Hospitality Management, Journal of Hospitality & Tourism Research, y Tourism Review Internatinal (Mckercher et al., 2006, Base de Datos, Hospitality & Tourism). Siguiendo a Chávez (2004), las revistas especializadas en turismo y hotelería a nivel nacional son: Estudios Turísticos, Papers de Turisme, Gestión de Hoteles, Gestión H: gestión y dirección de hoteles y restaurantes, Annals of Tourism, Estudios de Turismo, Cuadernos de Turismo, Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Restma, Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente. No podemos dejar de mencionar revistas del ámbito de Administración y Dirección de Empresas como la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Información Comercial Española, Revesco: Revista de Estudios Económicos, y Harvard Deusto Business Review. De la revisión de las revistas mencionadas anteriormente, a nivel nacional e internacional, la siguiente tabla presenta, a modo de síntesis, los estudios relevantes sobre el tema:

Tabla 45. Publicaciones sobre RSC en el Sector Hotelero (2000-2010).

Revista	Autor	Año	Título	Sector	Contenido	Metodología
Annals of Tourism Research	Nicolau, J.L.	2008	<i>Corporate Social Responsibility: Worth Creating Activities</i>	Turismo	RSC y Reputación Empresarial	Cualitativo

International Journal of Hospitality Management	Kang, K.H.; Lee, S.; Huh, C.	2010	<i>Impacts of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry</i>	Turismo	Relación RSE y Rendimiento Financiero	Cuantitativo
	Lee, S.; Park, S.Y.	2009	<i>Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve their Financial Goals?</i>	Turismo	Conexiones entre RSE, Reputació y Beneficios Empresariales	Cuantitativo
	Henderson, J.	2007	<i>Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean Tsunami</i>	Hotelero	Adopción de prácticas de RSC	Cualitativo
	García, F.J.; Armas, Y.M.	2007	<i>Relation between Social-Environmental Responsibility and Performance in Hotel Firms</i>	Hotelero	Relación RSC y Rendimiento Financiero	Cuantitativo
International Journal of Contemporar y Hospitality Management	Holcomb, J.; Upchurch, R.; Okumus, F.	2007	<i>Corporate Social Responsibility: What are Top Hotel Companies Reporting?</i>	Hotelero	Medición de la RSC	Cualitativo

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Journal of Hospitality & Tourism Research	Gard, N.; Wattanakamolchai, S.; Perdue, R.; Onat, E.	2009	<i>Corporate Social Responsibility within the U.S. Lodging Industry: an Exploratory Study</i>	Hotelero	Medición de la RSC	Cuantitativo
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	García, F.J.; Armas, Y.M.	2007	<i>Aproximación a la Incidencia de la Responsabilidad Social-Medioambiental en el Rendimiento Económico de la Empresa Hotelera Española</i>	Hotelero	Relación RSC y Rendimiento Financiero	Cuantitativo
Tourism Review International	Deery, M.; Jago, L.; Stewart, M.	2007	<i>Corporate Social Responsibility within the Hospitality Industry</i>	Hotelero	Satisfacción empleados con la RSC	Cualitativo
	Bohdanowicz, P.	2007	<i>A case Study of Hilton Environmental Reporting as a Tool of Corporate Social Responsibility</i>	Hotelero	Información medioambiental y de RSC	Cualitativo

Fuente: Jiménez y Gessa (2010).

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, apoyadas en las revistas mencionadas y la base de datos Web of Science, en el período 2000-2010, del total de artículos analizados sólo el 3,1% prestaban especial atención a la RSE y del mismo, el 2,6% a la gestión de la RSC en el

sector hotelero. Dichos resultados evidencian la necesidad del estudio de la RSC en dicho subsector, y 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. En esta investigación establecemos como objetivos el conocer cómo entienden los gerentes del sector hotelero la RSC, cuáles son las motivaciones y obstáculos que encuentran para su puesta en práctica, su nivel de desarrollo y las consecuencias que esperan de dicho nivel de aplicación. Consideramos que es un estudio ambicioso, ya que no se centra en un único estadio de la RSC, siendo la mayoría de los trabajos analizados sobre esta tema en el subsector hotelero estudios que se centran en la concepción o en la relación entre dicho constructo con la satisfacción del empleado, o con la reputación empresarial, o el rendimiento financiero, prácticas responsables, divulgación de información social y medioambiental (Jiménez y Gessa, 2010).

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 las cadenas hoteleras nacionales e internacionales que operan en España.

No obstante, en los últimos años ha aumentado el número de investigaciones centradas en el sector turístico a nivel nacional, concretamente en el sector hotelero y náutico. Así, resulta de interés un estudio muy reciente sobre RSC en el sector turístico, llevado a cabo por Guerra y Fernández (2011). El objetivo del mismo fue conocer las políticas de responsabilidad social que aplican las empresas turísticas, en concreto agencias de viajes y hoteles, siendo los ejercicios

analizados los años 2008 y 2009. Para ello se tomó la información publicada en sus páginas web. Los hoteles elegidos debían cumplir los siguientes requisitos: categoría mínima de tres estrellas, con webs corporativas y existir en los años mencionados anteriormente. El análisis realizado fue cualitativo, y entre los resultados destacan, como puntos fuertes, la posición del medio ambiente como *stakeholder* destacado; aunque no realizan mayoritariamente memorias de sostenibilidad, sí cuentan con información sobre RSC estructurada, además de gestionar la mitad de ellos su política de sostenibilidad. Respecto a los puntos débiles, es de señalar el retraso en la incorporación de la RSC al sector hotelero, la tendencia medioambiental es evidente en el mismo vía certificaciones, no publican mayoritariamente memorias de sostenibilidad, y es evidente el retraso en la aplicación de políticas responsables.

Otro estudio relevante en el ámbito de la RSC en el sector turístico es el desarrollado por Caro et al. (2007), en el que se desarrolló un modelo y una herramienta para diagnosticar la situación de la RSC en dicho sector. Concretamente, pretendían ofrecer propuestas de mejora e innovación en las actividades que desarrollan los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía. Para ello se pasó un cuestionario a los gerentes, y se desarrollaron dos modelos, uno de análisis de la RSC (en el que se analizaron las relaciones entre conocimientos, actitudes, acciones y resultados de las organizaciones respecto a la RSC), y otro con el que se persigue conocer los puntos de mejora en la gestión de la RSC.

El estudio sobre desarrollo sostenible y gobierno responsable sobre el turismo náutico de Andalucía, desarrollado por Martín (2009), perseguía entre sus objetivos la identificación de las características de los puertos deportivos así como las actividades en materia de sostenibilidad. Para ello utilizó el cuestionario

como método de recogida de la información, y se llegó a la conclusión de que los puertos deportivos tienen grandes oportunidades de desarrollo medioambiental sostenible que podría generar impacto económico y social positivo. Se verificó la hipótesis de que el desarrollo económico es compatible con el turismo náutico sostenible.

Aunque hemos analizado ampliamente la relación entre los resultados financieros y sociales, es relevante en este aspecto el estudio desarrollado por García y Armas (2007), en el que se analiza la relación de la responsabilidad social medioambiental y el rendimiento económico en la empresa hotelera española. El objetivo perseguido era determinar el grado en que los diferentes niveles de responsabilidad social-medioambiental de las empresas hoteleras españolas inciden sobre el rendimiento económico. La muestra estaba compuesta por hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de las comunidades autónomas de Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que a mayores niveles de responsabilidad social y medioambiental en las empresas hoteleras españolas, mayores niveles de rentabilidad.

Para finalizar este capítulo analizamos el reciente estudio realizado por el Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo (CIDTUR), similar a la investigación que nosotros hemos desarrollado. La muestra la formaron las principales cadenas hoteleras del mundo que presentan información sobre RSE en sus páginas web, en total 25, y contestaron al cuestionario 12. El objetivo perseguido con el mismo es identificar acciones o prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que contribuyan a la diferenciación de la organización vía competitividad. Han diseñado una herramienta para que los directivos puedan identificar las prácticas de RSE y priorizarlas según el grupo de interés, y así

poder medir los resultados de dichas prácticas. Por este motivo, se persigue la elaboración de reglas para que los directivos de las cadenas hoteleras puedan alinear la RSE con la estrategia de dichas organizaciones.

Entre las conclusiones obtenidas destacan:

- Las razones que llevan a los responsables de la RSC a desarrollar prácticas responsables, concluyendo que pesan más las razones de tipo moral; no obstante, también destacan las razones de tipo económico, cuya combinación afecta positivamente al nivel de desarrollo de la RSC.
- La RSE se está desarrollando en el sector hotelero, tímidamente, como herramienta estratégica.
- En el sector hotelero destaca la dificultad de medición de los resultados de RSE; que es prácticamente inexistente. Son escasos los estudios en el sector, siendo muy numerosos los que tratan de analizar la relación entre resultados sociales y financieros, e incluso la dirección de la relación, pero muy escasos en el ámbito turístico y concretamente en el sector hotelero.
- Es necesario contar con medidas que permitan conocer los resultados obtenidos con el desarrollo de prácticas de RSE.
- Una de las conclusiones comunes en los estudios del sector hotelero es el papel prioritario que el medio ambiente juega en el mismo.
- El carácter de la RSE en las cadenas hoteleras es más filantrópico que estratégico.
- Las consecuencias de las prácticas responsables no se miden, aunque son percibidos, de forma intuitiva, por los responsables de dichas acciones.
- Es necesario que los responsables de las cadenas hoteleras descubran las oportunidades que puede ofrecer la mejora del bienestar social junto con el rendimiento del negocio.

- Destaca, en el sector hotelero, la importancia que se da a la incorporación de personas con discapacidad.
- Los impactos de las actividades de RSE en la cadena de valor prácticamente no son reconocidos.
- No se atiende al problema de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Los hoteles realizan actividades para apoyar a la comunidad local y mejorar, al mismo tiempo, su contexto competitivo.
- Es necesaria la colaboración con las instituciones académicas, por el potencial que puede tener para la RSE filantrópica y estratégica.
- La RSE tiene carácter reactivo más que estratégico.

Como ya hemos señalado anteriormente, es necesario el estudio de la RSC en el sector hotelero, especialmente la realización de análisis empíricos que muestren la necesidad de adoptar prácticas responsables que apoyen a las organizaciones turísticas en la búsqueda de la excelencia y la sostenibilidad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Planteamiento general de la investigación.

El marco teórico que fundamenta este trabajo de investigación ha sido desarrollado en los capítulos anteriores, a través de la revisión de la literatura. En este capítulo vamos a contrastar los objetivos empíricos. Para llevar a cabo dicho contraste vamos a formular una serie de hipótesis que validen el Modelo de los Factores Determinantes del Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero español y sus efectos, bajo el enfoque de las Teorías Éticas y dentro de la subcategoría de la Teoría Normativa de los Grupos de Interés.

Hemos mostrado como la RSC ha adquirido desde hace unos años una importancia creciente en el sector turístico. Las empresas turísticas han tomado conciencia de la necesidad de contribuir no sólo al desarrollo sostenible, en el que las iniciativas más comunes han sido la utilización de instrumentos como las ecoetiquetas, las buenas prácticas medioambientales, la implantación de Sistemas de Gestión Mediambiental, instrumentos todos ellos adecuados para el desarrollo de políticas de RSC pero insuficientes. Actualmente, 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, colaborar en programas sociales, realizar memorias de sostenibilidad. Todo ello sin dejar de lado el área medioambiental, pero ganando peso el área social.

A pesar de la crisis económica, en la que se encuentra inmerso todo el país, el turismo sigue contribuyendo de forma significativa al PIB⁶⁹, aunque es cierto que ha caído en los últimos años, como muestran los gráficos siguientes:

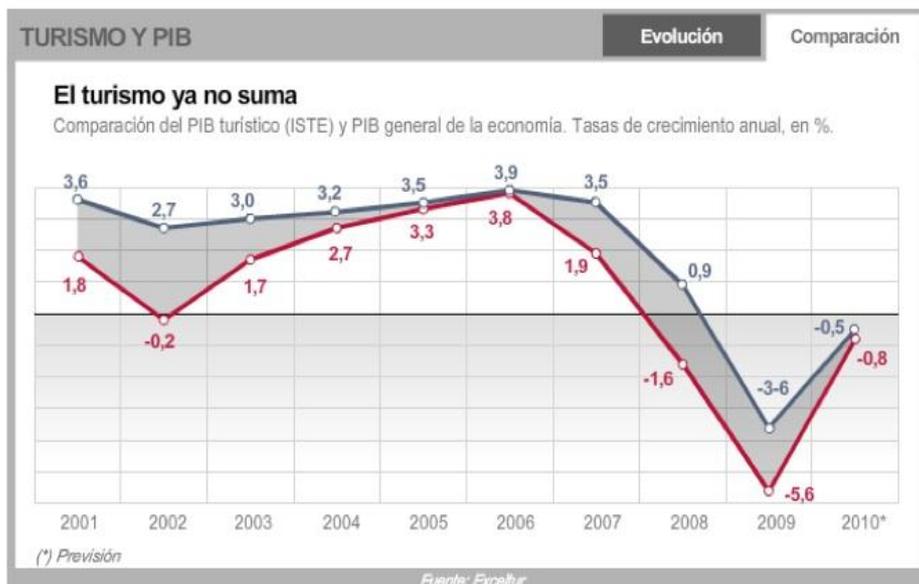
Gráfico 1. Turismo y PIB. Comparación.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Exceltur y Aguirre Newman.

⁶⁹ Ver: <http://www.cadenashoteleras.org/>

Gráfico 2. Turismo y PIB. Evolución.



Fuente. Exceltur.

Como puede apreciarse en el gráfico, el descenso en la contribución al PIB del sector turístico es más acentuado que el PIB general de la economía. Esto sugiere que este sector ha ido perdiendo competitividad desde el año 2006, acentuada dicha situación por la competencia de destinos emergentes, por la crisis económica que afecta a Alemania y Reino Unido (principales países emisores) y por supuesto a España, el turista nacional no ha podido paliar los efectos de dicha caída.

El sector hotelero español presenta entre sus características un marcado carácter estacional, el empleo es estacional, siendo necesaria la asunción de prácticas responsables con los empleados. En la búsqueda de incremento de calidad en este subsector en los últimos años aumentó el número de hoteles de cuatro y

cinco estrellas, a través de un proceso de concentración en el sector (Moral, 2006).

El sector turístico, y en concreto las cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen la competitividad del sector. Entre las mismas podríamos mencionar la búsqueda de un turismo alternativo al de sol y playa, que tradicionalmente viene explotando España. Está ampliamente asumido que hay que buscar otro tipo de turismo, como el turismo gastronómico, cultural, el de aventura, entre otros nichos. Han sido numerosas las reuniones que han mantenido los representantes de organizaciones del sector turístico para encontrar soluciones al panorama actual del mismo. En una de ellas⁷⁰ destacaron los siguientes aspectos:

A pesar de la caída del PIB del sector turístico los resultados del estudio realizado por el Instituto de Estudios Turísticos en el año 2010 señaló resultados alentadores en el sector, entre ellos destacan: España recibió en el año 2010 un 2% más de visitantes internacionales que en 2009, atendiendo al perfil sociodemográfico de los turistas llegados a España, se observa que la mayoría de los turistas tuvieron entre 25 y 64 años (75%), poseen estudios superiores (57%) y tiene un nivel de renta medio (61%). Además, suelen ser fieles al destino, aunque en el año 2010 descendió el colectivo de turistas que repetía visita, y valoran muy positivamente su estancia en nuestro país. En lo que respecta a los destinos turísticos, en España el destino con mayor número de visitantes internacionales fue Cataluña, seguida de Baleares y Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid.

⁷⁰ Ver: <http://www.cadenashoteleras.org/>

En la reunión celebrada a finales del año 2009, en representación de la cadena Sol Meliá⁷¹ estuvo presente la vicepresidenta del gabinete institucional y de sostenibilidad, y señaló la necesidad de la diferenciación en el sector hotelero como vía para incrementar la competitividad del mismo, pues “la oportunidad para el turismo español es conseguir vincular la marca de España con la sostenibilidad”. Un socio de Accenture comentó: “se impone una redefinición de los destinos hacia segmentos de mayor valor añadido. Las empresas turísticas deben generar valor con las políticas de sostenibilidad”. El director de investigación de Exceltur señaló la importancia de la sostenibilidad ambiental, porque los clientes valoran este aspecto en las organizaciones turísticas.

Como señaló una la representante de la cadena hotelera Sol Meliá, estas organizaciones deben apostar por la RSC, para que la diferenciación sea la variable que ayude al sector a mejorar la competitividad.

En este cuarto capítulo, dedicado al estudio empírico de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras españolas, diseñaremos en primer lugar un modelo de investigación basado en el marco teórico expuesto en los capítulos uno y dos; a continuación formularemos las hipótesis para ser contrastadas. También en esta parte del trabajo vamos a introducir la metodología de investigación elegida, describiremos la muestra y los instrumentos de medición en los que nos apoyaremos para contrastar las hipótesis y la validación del modelo.

El desarrollo del estudio empírico pretende, en base a la revisión teórica realizada, dar respuesta a los siguientes interrogantes:

⁷¹ Artículo: http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/turismo-busca-formulas-recomponer-imagen/20091221cdsdiemp_13/

- ¿Influye el concepto que se tenga de RSC en el nivel de desarrollo de la misma?
- ¿Influye la razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción prácticas responsables en el nivel de desarrollo de la RSC?
- ¿La razón principal para asumir prácticas responsables influye en el concepto que de la RSC tienen las cadenas hoteleras, o es a la inversa?
- ¿Tiene influencia el concepto de RSC en los factores motivadores que llevan a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables?
- ¿Cuáles son las motivaciones que dan lugar a que las cadenas hoteleras desarrollen prácticas de RSC?
- ¿Cuáles son los efectos que la asunción de prácticas responsables genera en las cadenas hoteleras?

4.2. Hipótesis a contrastar y modelo propuesto.

4.2.1. Hipótesis del modelo de investigación.

En los tres primeros capítulos hemos realizado la revisión teórica que nos servirá de referencia para pasar a formular las hipótesis que nos llevarán a proponer el modelo. Éste nos permitirá el contraste empírico de las mismas.

4.2.1.1. Hipótesis relacionadas con el concepto de RSC.

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, que se analizaron en el epígrafe 1.3 del marco teórico. 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 (Leavitt, (1958), Hayek (1960), Friedman (1962), Alchian y Demsetz (1972), Mecking y 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 y Logsdon (1996), Porter y 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 y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)).

En base a esta argumentación creemos conveniente formular la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto más se acerque el concepto de RSC a la 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.

4.2.1.2. Hipótesis centradas en las motivaciones que dan lugar a que la organización desarrolle prácticas responsables.

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 y Greening, 1997; Orlitzky, et al. 2003; Bertelsmannn 2005; Steger, 2006; Perrini et al., 2006; Dam, 2006, Caro et al., 2007; Rodríguez, 2007).

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, 1994; Goodall, 1994; Kirk, 1995). 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.

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.

El contraste de estas hipótesis nos permitirá conocer cuál de los grupos de motivaciones expuestos tiene más fuerza en la adopción de comportamientos responsables en la organización.

4.2.1.3. Hipótesis relacionadas con la razón principal que lleva a una organización a la asunción de prácticas responsables.

Las organizaciones pueden implementar prácticas responsables porque lo consideran algo ventajoso, es decir, una buena estrategia que es rentable, o simplemente porque es lo que se debe hacer (Perrini, et al., 2006). Wilson (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).

H3: Las razones de tipo moral unidas a las razones de tipo económico influyen de manera positiva en el nivel de desarrollo de la RSC.

H3a: Las razones de tipo moral influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.

H3b: Las razones de tipo económico influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.

4.2.1.4. Hipótesis referida a la relación entre los constructos razón principal y concepto.

Como hemos señalado en el punto anterior, las razones para adoptar comportamientos responsables pueden ser de tipo moral o bien de tipo económico. No obstante, las razones morales para desarrollar un comportamiento responsable (como pueden ser la búsqueda del bien común o el altruismo), se pueden unir a razones económicas, como sugiere Toro (2006), porque de la unión de ambas las organizaciones podrían desarrollar capacidades únicas y conseguir ventajas competitivas (Toro, 2006).

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) entiende 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), por su parte, consideran que la razón para adoptarlas es proteger y mejorar a la sociedad en su conjunto. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, George (2006), Hurst (2004), Robien y Reidenbach (1987), Epstein (1987) comparten la idea de que las organizaciones tienen un compromiso moral con la sociedad.

La RSC también es 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).

La razón principal que lleva a las organizaciones a la asunción de la RSC, de tipo moral o puramente económico, puede influir en el concepto que de la misma tengan los responsables de la RSC en la organización. De cualquier forma, si la RSC es concebida como el simple cumplimiento de la ley, la razón principal será puramente económica, pues sería asumida para evitar sanciones. No obstante, si el concepto de RSC se aproxima a la satisfacción de los *stakeholders* y a la creación de valor para los mismos, las razones económicas se unen a las morales. Con todo ello, la formulación de la hipótesis quedaría del modo siguiente:

H4: Cuanto más fuertes son las razones para asumir prácticas responsables más se aleja el concepto de RSC del mero cumplimiento de la ley.

4.2.1.5. Hipótesis referidas a los obstáculos en la adopción de prácticas responsables.

Entre los factores críticos de los que depende la implementación de prácticas responsables se encuentran la falta de tiempo, de recursos humano y financieros, e incluso la falta de información sobre el tema (Perrini et al., (2006), Caro et al., (2007)). La curva de aprendizaje podría retrasarse, ya que es necesario comprender nuevos conceptos, nuevos registros, nuevas interacciones y suele haber poca información útil sobre cómo lo han hecho los demás. Todo esto, unido a la dificultad para obtener ayudas y a que algunas empresas no confían en las organizaciones que las ofrecen o son incapaces de encontrar fuentes fiables, exige realizar esfuerzos y adaptaciones continuas, llevando aparejado costes, tiempo e inversiones (CE, 2001, 2002, Observatorio de RSC).

Por tanto, el planteamiento de la hipótesis es la siguiente:

H5: Los obstáculos para implantar prácticas responsables influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC.

4.2.1.6. Hipótesis referida a la relación entre el constructo razón principal y obstáculos.

Como hemos mostrado a lo largo del presente trabajo, en la literatura hay un debate abierto sobre la razón principal que debe llevar a las organizaciones a la asunción de prácticas responsables. Autores como Margolis y Walsh (2003), Wernerfelt (1984) y Barney (1986, 1991) ven en las razones morales y económicas 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. 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; la razón debe ser moral y no económica.

A raíz de lo expuesto formulamos la siguiente hipótesis:

H6: Cuanto menos fuertes son las razones para adoptar comportamientos responsables mayor percepción de los obstáculos para el desarrollo de la RSC.

4.2.1.7. Hipótesis referida a la relación entre el constructo concepto y motivación.

En la revisión de la literatura llevada a cabo en apartados anteriores hemos analizado la teoría estándar de la agencia, en la cual hay una única relación, entre accionistas y directivos, y éstos deben buscar la creación de valor accionarial. En este caso, entender la RSC sólo como el cumplimiento de la ley se ajustaría a dicha teoría y a los argumentos de diversos autores (Hayek (1960), Friedman

(1962), Alchian y Demsetz (1972), Mecking y Jensen (1983), Williamson (1985)). En este caso la RSC es entendida como el cumplimiento de la ley, y el único motivo para adoptar prácticas responsables es el de evitar sanciones.

Sin embargo, cuando la atención a los grupos de interés es el punto de partida para entender la RSC y la satisfacción de las necesidades de los mismos es la base de su concepción, las motivaciones para adoptar prácticas responsables podrían ser la mejora de las relaciones con los grupos de interés, la presión de éstos, la mejora de la competitividad, la cultura ética de la organización. Desde este punto de vista, la RSC sería considerada estratégica (Andrews, (1971); Burke y Logsdon (1996); Porter y Kramer (1999); Jensen (2001)) y avanzada (Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)).

Sobre esta base, la hipótesis quedaría formulada así:

H7: 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.

4.2.1.8. Hipótesis referidas a la relación entre el constructo concepto y obstáculos.

Como hemos señalado en el marco teórico de la investigación, en el epígrafe 1.2, los cambios que se han producido en el entorno de las organizaciones han dado lugar al paso de un modelo económico a un modelo socio-económico de empresa. En este último los grupos de interés cobran una posición destacada y no sólo los accionistas, favoreciendo el desarrollo de la RSC (Carrol (1998); García Echevarría (1994); Castillo (1985); Sacconi (2005); Instituto Ethos (2007)).

En el modelo económico de empresa las responsabilidades de la organización se limitaban al ámbito económico, ya que el mercado era el único factor que influía en la actividad empresarial (De la Cuesta et al., 2002a). Si en la organización la actividad económica es la única función de la misma (Leavitt, 1958; Friedman, 1970), la RSC encuentra obstáculos para la implementación de prácticas responsables, ya que dichas prácticas se limitan a las puramente económicas, siendo la única responsabilidad de la empresa la maximización de los beneficios y los efectos sociales generados por ese comportamiento, el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo (Hayek (1960); Friedman (1962); Alchian y Demsetz (1972); Mecking y Jensen (1983); Williamson (1985)).

Sin embargo, si en las organizaciones se tienen en cuenta no sólo las obligaciones jurídicas, sino también las que van más allá del cumplimiento de la legislación invirtiendo más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores, es posible el desarrollo de prácticas responsables (Libro Verde, 2001), ya que la organización busca el equilibrio entre los intereses de la misma y la de sus grupos de interés (Navarro, 2008).

Con todo ello, la formulación de la hipótesis quedaría del modo siguiente:

H8: Cuanto más se acerque el concepto de RSC al mero cumplimiento de la legalidad mayores son los obstáculos para la implementación de prácticas responsables.

4.2.1.9. Hipótesis referidas a las consecuencias del nivel de desarrollo de las prácticas de RSC.

Como hemos visto en el marco teórico, concretamente en el epígrafe 1.6, la implementación de prácticas de RSC influye en la organización en aspectos como la diferenciación, influyendo positivamente en su competitividad al ser un factor de diferenciación en el mercado (Nielinger, 2003; Schaltegger y Figge, 2000; Heal, 2005; Porter y van der Linde, 1998; Rondinelli y London, 2002; Hansen, 2004, Gardberg y Fombrun, 2006). Tiene influencia positiva en la imagen y reputación de la organización (Henriques y Sardorsky, 1996; Bansal y Roth, 2000; Prakash, 2000; Sharma, 2000; Kiernan, 2001; Thorpe y Prakash-Mani 2003; Bull, 2003; Annandale y Taplin, 2003; Wagner, 2004; Tullberg, 2005; Steger, 2006). Desde el punto de vista de los grupos de interés de la organización, la RSC tiene efectos sobre los mismos aumentando su satisfacción, al tener en cuenta sus intereses. Así es posible que mejore el proceso de contratación, retención y motivación de los mismos, resultado de una mejora de la reputación de la empresa, pudiendo producirse un incremento de la productividad, de la innovación y un descenso de la rotación de los mismos, el aumento de la lealtad y fidelidad de los clientes (Turban y Greening, 1997; Hansen, 2004; Heal, 2005; Bertelsmann, 2005; Heal, 2005).

Entre las consecuencias en el nivel de desarrollo de la RSC debemos atender a la reducción de costes y de riesgos de gestión empresarial, así es entendida por autores como Waddock y Graves (1997); Porter y van der Linde (1998); Schaltegger y Figge (2000); Epstein y Roy (2001); Kong et al., (2002); Hansen (2004); Schaltegger y Burrit (2005); Heal (2005); estos autores defienden que es posible la reducción de costes cuando la compañía actúa de forma responsable

con los recursos, ahorrando tiempo, disminuyendo los retrasos y el riesgo de conflictos con los grupos de interés (Rodríguez, 2007).

Después de esta revisión planteamos las siguientes hipótesis:

H9: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el desempeño empresarial.

H9a: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la diferenciación de la compañía en el mercado.

H9b: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el incremento de las ventas a largo plazo.

H9c: La gestión responsable influye positivamente en la lealtad y fidelidad de la clientela.

H9d: La gestión responsable influye positivamente en la reducción de costes y riesgos en la gestión empresarial, incrementando los beneficios de la organización a largo plazo.

H9e: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la mejora de la reputación e imagen de la compañía.

H9f: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la capacidad de atraer y retener empleados, incrementando la satisfacción de los mismos y disminuyendo la rotación.

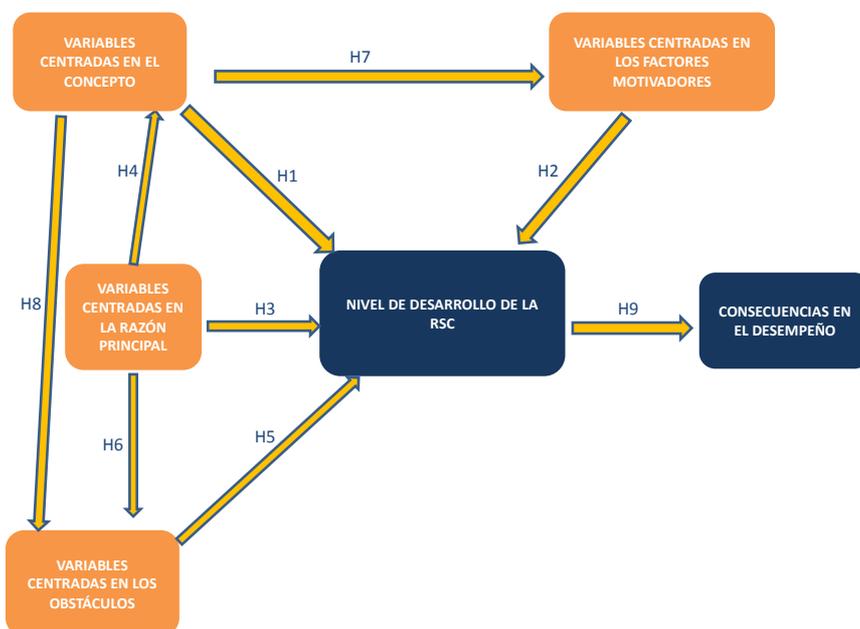
4.2.2. Modelo propuesto de investigación.

Una vez definido y delimitado el marco teórico en el que se desarrolla el trabajo de investigación, y las hipótesis que se contrastarán en el capítulo siguiente, vamos a presentar el modelo con el que pretendemos mostrar los factores explicativos del nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras españolas.

El modelo que presentamos se centra en la variables que están relacionadas con el desarrollo de la RSC, tomando como referencia para el mismo el modelo

propuesto por Carroll (1979, 1991), dentro del marco de las Teorías Éticas, y en la subcategoría de las Teorías Normativas de los Grupos de Interés. La siguiente figura recoge el marco de relaciones causales que se dan entre los diferentes conceptos analizados en el trabajo. Las respectivas variables se detallan en el capítulo siguiente.

Figura 9. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo.



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma los objetivos empíricos de la investigación son:

- Objetivo 4: Determinar en qué grado los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC influyen sobre el mismo.

- Objetivo 5: Determinar las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España sobre el desempeño de las mismas.

4.3. Metodología de la investigación empírica.

En los siguientes capítulos vamos a validar empíricamente el modelo propuesto fruto de la revisión de la literatura científica.

En los siguientes apartados justificaremos la elección de la muestra seleccionada, describiremos los indicadores utilizados para la validación del modelo y, por último, detallaremos los métodos cuantitativos que hemos utilizado en el análisis de datos.

El objetivo perseguido es contrastar el modelo que pretende analizar las factores determinantes del nivel de desarrollo en las cadenas hoteleras españolas y las consecuencias del mismo.

Para conseguir este objetivo, hemos realizado un estudio de campo en el que la información se obtienen de los entrevistados. Este tipo de estudios cuantitativos conlleva la necesidad de hacer operativas las variables, y de una muestra que sea lo suficientemente representativa, con datos que otorguen poder estadístico para poder generalizar los resultados (Álvarez et al., 2002).

4.4. Población y descripción de la muestra.

4.4.1. Población y unidad de análisis.

Pasamos a analizar la muestra a partir de la cual obtendremos los datos que nos permitirán realizar el análisis estadístico. En nuestro caso, 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 las 150 empresas, 117 son españolas, y 33 son cadenas extranjeras implantadas en España). La fuente de información secundaria consultada ha sido la información proporcionada por la empresa DBK Análisis de Sectores, consultora especializada en creación de bases de datos económicos y financieros, por sectores empresariales. En lo que respecta al ámbito geográfico del estudio, entendimos que lo más interesante sería abarcar todo el país, para de este modo poder estudiar a todas las cadenas hoteleras de importancia.

Al ser el estudio obtenido del ranking por orden de facturación, era importante no dedicar el trabajo sólo a cadenas hoteleras españolas, sino también incluir a las cadenas extranjeras con presencia en España, que cada año son más, y que compiten con las locales para hacerse con un hueco en el mercado. Por tanto, no hicimos distinciones sobre la nacionalidad de las empresas, respetando el orden de facturación, siendo, de la población de las 150 cadenas hoteleras, 33 extranjeras (anexo 4).

En cualquier investigación se debe proceder a definir con claridad el universo objeto del estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño, al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de las limitaciones de la investigación, si se procede a realizar un estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo. En nuestro caso, una vez determinado el ámbito geográfico y la inclusión tanto de cadenas españolas como extranjeras, había que delimitar cual sería el punto de corte de la muestra a analizar. Esto era muy importante, ya que debían estar representadas la mayoría de organizaciones hoteleras, pero, a la vez, había que evitar el riesgo de diluir el

estudio en pequeños establecimientos de provincias que, al final, empobrecieran los objetivos del trabajo.

Esta decisión de obtener un punto de corte que garantizara los objetivos planteados en la investigación, la tomamos en base a la aportación de Dyché (2001), quién establece que el número de la muestra ha de ser lo suficientemente representativo, a la vez que apartar a las organizaciones menores, con la finalidad de asegurar la calidad del trabajo. Con la base de datos en la mano, y viendo el nombre de todas las cadenas españolas y extranjeras que ejercen su actividad en España, consideramos conveniente realizar el corte por facturación en los 12 millones de euros (del año 2010), ya que esta cantidad delimitaba a las 150 primeras cadenas, a partir de las cuales, el resto son muy poco conocidas o de actividad muy local.

El proceso de recogida de datos se realizó en los meses de marzo a septiembre de 2009, mediante la realización de la encuesta a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación (anexo 4). El cuestionario fue cumplimentado por 61 directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 40,6%.

Tabla 46. 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 Lickert 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	Marzo a septiembre de 2010

Muestra obtenida	61 (59 nacionales y 2 extranjeras)
Índice de respuesta	40,6%

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. El proceso de muestreo.

Como indicamos antes, la amplitud del universo poblacional objeto de estudio nos hizo decidir seleccionar una muestra que nos permitiera contrastar las hipótesis planteadas respetando los niveles mínimos de calidad exigidos.

El proceso de selección de la muestra incluye tres pasos esenciales de cara a asegurar la representatividad de la misma: determinación de la unidad muestral, fijación del tamaño de la muestra, y elección del método de muestreo (Alegre et al., 2003).

- Unidad muestral. Se identificó el universo de cadenas hoteleras con presencia en España, del cual extraer una muestra siguiendo los criterios de selección antes expuestos. Una vez recepcionados los cuestionarios, procedimos a la informatización de los mismos en una base de datos diseñada a tal efecto.

Para concretar adecuadamente la información a recoger y los resultados a obtener de la muestra, se consideraron los datos de contacto de responsables del área de RSC, que en la mayoría de los casos eran los responsables del departamento de calidad.

- Tamaño de la muestra. Con la población objeto de estudio antes expuesta (la primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación), decidimos extraer una muestra representativa de dicha población. La fijación del tamaño muestral lo hemos determinado en función de las técnicas más habituales de análisis de datos (correlaciones y regresiones), tratando de asegurar un

mínimo de al menos un tercio de la población objeto de estudio, para garantizar un adecuado tratamiento estadístico con dichas técnicas (Pardo y Ruiz, 2002). En nuestro caso obtuvimos 61 encuestas que representan más del tercio de la población objeto de estudio (150 cadenas hoteleras)

- Elección del método de muestreo. Una vez determinada la unidad muestral y fijado el tamaño de la muestra, el siguiente paso consistió en concretar el método de muestreo. El instrumento de medición utilizado para la obtención de los datos ha sido el uso de cuestionario; para ello utilizamos una aplicación informática de respuesta online, integrada en una plataforma web y que lanzamos vía email. No obstante, en algunos casos se tuvo que recurrir a la entrevista personal o telefónica.

4.5. Organización del trabajo de campo.

El trabajo de campo definitivo queda supeditado a la realización de una secuencia de etapas que se recogen en la siguiente tabla y que detallamos a continuación. Cada una de estas fases es necesaria para desarrollar un instrumento de medición adecuado en el análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC en el sector hotelero español y sus efectos.

Tabla 47. Esquema del procedimiento para desarrollar la organización del trabajo campo.

Esquema del procedimiento para desarrollar la organización del trabajo campo.	
<u>FASES:</u>	<u>Técnicas recomendadas:</u>
Fase 1: Especificar el dominio del constructo	Revisión de la literatura
Fase 2: Generar los ítems a medir	Revisión de la literatura Dinámica de grupo Entrevistas en profundidad
Fase 3: Purificar o reducir la escala	Panel de expertos Pretest

Fase 4: Obtención de datos	Cuestionario
----------------------------	--------------

Fuente: Adaptado de Churchill (1979) y Camisón (1999).

A continuación pasamos a explicar cómo se desarrollaron cada una de estas fases del trabajo de campo, que desembocará en la obtención de datos para su posterior análisis.

4.5.1. El instrumento de medición: El cuestionario.

La primera fase en la conceptualización y medición de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC consiste en la definición del constructo, como soporte básico para identificar los antecedentes, elementos y dimensiones que forman parte del mismo. La definición del dominio del constructo debe ser un camino para la comparación de resultados de investigaciones sucesivas y la acumulación de conocimientos. Ello requiere que su definición se base en la revisión de la literatura existente, compartiendo el máximo de elementos comunes con anteriores instrumentos públicos. Por lo tanto, tras una profunda revisión de la literatura específica, tanto teórica como empírica, concretada en los apartados anteriores, hemos definido cada uno de los constructos que definen el modelo de los factores determinantes del nivel de Responsabilidad Social Corporativa desde la perspectiva de las Teorías Éticas.

En la segunda fase generamos una batería de ítems configuradores de todas las dimensiones del constructo que se evalúa (Churchill, 1979). Estos ítems se pueden obtener a partir de la literatura científica revisada y a través del examen de la escala en dinámicas de grupos y entrevistas en profundidad.

La identificación de los atributos que deben formar parte del instrumento de medida debe realizarse en dos etapas. En primer lugar, es necesario generar un conjunto de ítems que recojan el mayor número posible de elementos que forman

el dominio del constructo que se evalúa; seguidamente, es necesario reducir dicha relación, seleccionando únicamente aquellos atributos que sean realmente determinantes en la evaluación. En general, el diseño de la investigación debe llevar a una solución de compromiso entre la inclusión de cuestiones importantes y la amplitud del cuestionario (Camisón, 1999).

Tras la segunda fase, es necesario depurar la escala, reduciendo el número de ítems que hemos seleccionado por su carácter relevante, para que el instrumento de medida pueda ser aplicable en la investigación empírica. Con este fin, se procedió a la realización de una prueba piloto del cuestionario. Para ello, contamos con la colaboración de varios compañeros del grupo de investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística, 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 dentro de esta tercera fase 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 (Camisón, 1999) antes de empezar el trabajo de campo.

Para la realización del pretest contamos 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.

Tras explicarles la finalidad del cuestionario, así como la definición de cada constructo en el modelo de investigación, nos 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. Por último, una vez finalizado el pretest, dimos forma definitiva al cuestionario (anexo 2) que 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 RSC tienen los responsables de la materia en las cadenas hoteleras. Como hemos señalado en el epígrafe 4.2.1.1, 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 pretendemos conocer cuáles son las motivaciones que conducen en las cadenas hoteleras al nivel de desarrollo de la RSC que posee.

En la quinta sección, y una vez que conocemos las motivaciones, nos centramos en la razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables, por ser dicha razón un factor determinantes del nivel de desarrollo.

En la sexta sección, les proponemos 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.

En la séptima sección, con una batería de siete ítems, tratamos de identificar cuáles son las consecuencias o efectos del nivel de desarrollo de la RSC.

Estos bloques configuran el trabajo de investigación. No obstante, el cuestionario es más amplio, en la octava sección se presentan estándares de calidad, de RSC y de sostenibilidad para saber si hay relación entre dichas variables. Y por último en la novena sección, se presenta a los encuestados una batería de ítems que recogen buenas prácticas económicas, sociales y medioambientales, a las que aludiremos en el capítulo de resultados.

4.5.1.1. El uso de las nuevas tecnologías para la recogida de datos.

Una vez elaborado el cuestionario definitivo iniciamos la recogida de datos de la muestra seleccionada. Esta fase del trabajo se inició el marzo de 2010 y concluyó en septiembre de 2010. Todo el proceso de obtención de datos lo realizó el propio investigador, si bien la aplicación informática utilizada fue creada por un especialista informático.

A pesar del envío de encuestas vía mail con un mensaje de presentación y enlace con vínculo a una plataforma web desde donde se gestionaba toda la encuesta, como describiremos a continuación. En el mensaje de email se realizaba, inicialmente, la presentación de investigador, se describía brevemente el propósito de la investigación, además de la importancia de su participación en el mismo y la confidencialidad de los datos, agradeciéndole su colaboración al término de la misma.

Así, en el procedimiento para la recolección de datos se utilizó un cuestionario online al que se accedía a través de un enlace enviado previamente al correo electrónico del investigador y con una clave única asociada. A pesar de que este método de recogida de datos, se caracteriza por la facilidad de respuesta, más el atractivo de la visualización del cuestionario no obtuvimos la repuesta esperada y pasamos a la encuesta telefónica.

Las características técnicas del portal online son las siguientes:

- El cuestionario es una aplicación Web creada usando las tecnologías PHP + MySQL + XHTML + AJAX. Esta última tecnología, AJAX (Asynchronous JavaScript And XML), permite el desarrollo de aplicaciones Web que establecen una comunicación interactiva en *background* con el servidor. Esto aporta numerosas ventajas tales como: la velocidad de respuesta se reduce considerablemente, ya que sólo se solicitan las partes de la Web que se están utilizando, con lo que disminuye los tiempos de espera del usuario hasta casi desaparecer.
- Las preguntas pueden ser valoradas usando el ratón, pulsando directamente sobre las estrellas, o bien mediante el teclado numérico. Una vez asigne el valor a las respuestas, las preguntas avanzarán automáticamente aportando mayor dinamismo al cuestionario. La secuencia de progreso global de test puede ser seguida mediante una barra de progreso en la parte superior de la web.
- Una vez se responde una pregunta, automáticamente el foco pasa a la siguiente. Así, la tarea del encuestado se limita a valorar las preguntas, sin necesidad de más interacción. Igualmente, al terminar cada página, entra la siguiente sin necesidad de introducir un botón expresamente para ello.
- Si se realiza otra tarea a la vez, el test puede ser retomado en cualquier momento volviéndose a mostrar la primera pregunta sin responder que el cliente dejó en su anterior intento, ya que los datos se van integrando en tiempo real en la base de datos "MySQL". Esta base de datos codifica a cada encuestado con un código que se genera de manera aleatoria y que identifica a cada usuario.

- Al finalizar la encuesta, se agradece la colaboración y se ofrece al encuestado la posibilidad de recibir los resultados de la investigación vía email, con lo que se cierra la aplicación con la apertura de la página principal del portal de turismo de la Universidad de Huelva, UHUTUR.

Concluida la realización de las encuestas, se obtuvo una muestra final de 61 observaciones de la población, compuesta, como se ha explicado anteriormente, por los responsables del área de RSC de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking de facturación. No fue necesario rechazar ninguna por falta de consistencia interna, existencia de respuestas en blanco o abandono de la misma.

4.5.2. Instrumentos de medida del cuestionario.

Para crear instrumentos que nos permitan medir las distintas variables, así como hacer estimaciones de forma fiable y válida, seguiremos los pasos propuestos por Bollen (1989):

- Otorgar un significado al concepto.
- Identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan.
- Crear indicadores basados en el planteamiento teórico propuesto.
- Especificar la relación entre los indicadores o variables observadas y los conceptos o variables latentes.

A continuación vamos a proponer los distintos instrumentos de medida de los diferentes constructos.

4.5.2.1. Escala de medida del concepto de RSC.

De la revisión de la literatura científica mostrada en el marco teórico del presente trabajo de investigación, sabemos que no hay consenso sobre el significado o concepto de RSC. No obstante, parece que hay unos puntos comunes en las

definiciones presentadas por los investigadores del tema. En la evolución del concepto de RSC presentada en el primer capítulo, destacamos la evolución del concepto, el cual ha transitado desde el cumplimiento de la ley como única premisa a tener en cuenta, cuyo máximo exponente fue Friedman (1970), a la creación de valor no sólo para accionistas, como propone el modelo de *shareholder*, sino para todos los grupos de interés afectados por el desarrollo de actividad de la organización, como propone el enfoque integrador avanzado, además por supuesto del cumplimiento de la legalidad (Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)).

Para medir el concepto de RSC, utilizamos una escala tipo Lickert de cinco puntos, en la que 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, basándonos en los siguientes ítems:

- Cumplir la ley.
- Ser sensible a las necesidades del entorno e intentar satisfacerlas, cumpliendo la ley.
- Cuidar por todos los grupos de interés a los que pueda afectar la actividad. de la compañía, creando valor no sólo para los accionistas sino también para los grupos de interés.

4.5.2.2. Escala de medida del nivel de desarrollo de la RSC.

Como hemos visto en el capítulo 2 dedicado a las teorías de RSC, la agrupación respondía a Teorías Instrumentales, Teoría Política, Teorías Éticas y, por último, Teorías Integradoras. Para analizar el desarrollo de la RSC vamos a utilizar el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991), integrado en las Teorías Éticas. Atendiendo a las características del sector turístico, en concreto a las cadenas hoteleras, nos parece adecuado el uso del mismo, además de ser un modelo

utilizado en las investigaciones sobre RSC. Este sector está caracterizado por la inclusión de las organizaciones hoteleras en proyectos sociales de RSC, e incluso en actividades filantrópicas, aunque como hemos visto en el marco teórico puede tratarse de una filantropía estratégica propia del modelo accionarial ilustrado (Ansoff (1965), Andrews (1971), Burke y Logsdon (1996), Porter y Kramer (1999), Jensen (2001)).

Los ítems a través de los cuales vamos a medir dicho nivel de desarrollo son:

- Responsabilidad Económica:
 - La organización actúa de forma que se maximicen las ganancias por accionista.
 - La organización se compromete a obtener tantos beneficios como sea posible.
 - Es importante mantener una fuerte posición competitiva.
 - Es importante mantener un elevado nivel de eficacia operativa.
 - Es importante que una compañía de éxito sea definida como aquella que es consistente en lo que respecta a los beneficios.

- Responsabilidad Legal:
 - La dirección de la empresa intenta siempre cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno.
 - Es importante ajustarse a las diferentes regulaciones federales, estatales y locales.
 - Es importante ser un ciudadano corporativo que respete la ley.
 - Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales.
 - Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales mínimos.

- Responsabilidad Ética:
 - Es importante actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y las normas éticas.
 - Es importante reconocer y respetar las normas éticas o morales nuevas o aquellas que han evolucionado y han sido adoptadas por la sociedad.
 - Es importante evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía.
 - Es importante que el buen ciudadano corporativo sea definido como aquel que hace lo que se considera moral o ético.
 - Es importante reconocer que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del simple cumplimiento de las leyes y las regulaciones.

- Responsabilidad Discrecional o Filantrópica:
 - Es importante actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad.
 - Es importante ayudar a la cultura y al arte.
 - Es importante que los directivos y los empleados participen en actividades voluntarias y caritativas dentro de su comunidad local.
 - Es importante proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas.
 - Es importante ayudar voluntariamente a aquellos proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad.

4.5.2.3. Escala de medida de las motivaciones que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC.

Como hemos visto en la revisión de la literatura, las motivaciones que llevan a las organizaciones a desarrollar prácticas responsables suelen ser muy numerosas: mejorar las relaciones con los *stakeholders*, la presión de estos últimos para que la organización asuma prácticas responsables, el propio cumplimiento de las obligaciones legales, aumentar la satisfacción de los grupos de interés, la mejora de la imagen, el aumento de la cuota de mercado (Davis (1960); Sethi, 1979; Barney (1986, 1991); Epstein (1987); Wernerfelt (1984); Robien y Reidenbach (1987); Perrow, (1997); , Turban y Greening, 1997; Margolis y Walsh (2003); Orlitzky, et al. 2003; Hurst (2004); Maignan y Ferrell (2004); Bertelsmann 2005; Dam, (2006); George (2006); Perrini, et al., 2006; Steger, (2006); Toro, 2006; Vogel (2006); Caro et al., (2007); Rodríguez, (2007)).

Debido a la similitud de planteamientos con investigaciones (Perrini et al., (2006); Caro et al., (2007)) llevadas a cabo en el área de la RSC para medir las motivaciones, adoptamos los siguientes ítems:

- Capacidad para atraer a nuevos empleados.
- Capacidad para atraer recursos financieros y reducir costes.
- Aumentar la cuota de mercado, vía incrementos de competitividad.
- Los incentivos fiscales.
- Mejorar la imagen de la organización.
- La cultura ética de la organización.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Mejorar las relaciones con la comunidad local.
- Cumplimiento de las obligaciones legales.
- Presión de las autoridades públicas.
- Presión de los accionistas.
- Presión de clientes y proveedores.

- Presiones de la comunidad local.
- Presiones de ONG's.
- Relaciones con las autoridades públicas.
- Relaciones con los inversores.
- Relaciones con otras empresas.
- Actuación de la competencia.
- Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes.

4.5.2.4. Escala de medida de la razón principal que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC.

Como hemos analizado en el capítulo uno del presente trabajo, la razón principal puede ser de carácter económico o moral. No obstante, la combinación de ambas parece ser la postura más defendida, ya que no tienen porqué estar en conflicto los intereses económicos con los morales. 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, evitando el deterioro de los beneficios y para reducir la amenaza de una mayor intervención del Estado.

Los ítems que nos darán una medida de la razón principal son los siguientes:

- Es lo que se debe hacer.
- Es comercialmente ventajoso.
- Es una buena estrategia.
- Es rentable.

4.5.2.5. Escala de medida de los obstáculos que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC.

En la revisión de la literatura científica destacan, por la similitud de las investigaciones llevadas a cabo, los trabajos de Perrini et al., (2006) y Caro et al.,

(2007). Los obstáculos analizados en ellos han sido los ítems utilizados en nuestro cuestionario para medir cómo influyen en el nivel de desarrollo de la RSC. La CE (2001,2002), señaló algunos de los obstáculos a los que podrían enfrentarse las organizaciones en la implementación de prácticas responsables, como el retraso en la curva de aprendizaje, la falta de homogeneidad y la poca información útil sobre cómo lo han hecho los demás. La necesidad de recursos financieros, la dificultad para obtener ayudas, el hecho de que algunas empresas no confían en las organizaciones que las ofrecen o son incapaces de encontrar fuentes fiables son otros posibles obstáculos.

En nuestro caso utilizamos una escala Lickert de cinco puntos (1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) formada por los siguientes ítems:

- Falta de información sobre el tema.
- Falta de recursos económicos y humanos.
- Falta de tiempo.
- Otros, indique cuáles.

4.5.2.6. Escala de medida de las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC.

En la revisión de la literatura científica encontramos las múltiples consecuencias que puede ocasionar la implementación de prácticas responsables, entre ellas: la reducción de costes y de riesgos de gestión empresarial, así entendida por autores como Waddock y Graves (1997); Porter y van der Linde (1998); Schaltegger y Figge (2000); Epstein y Roy (2001); Kong et al., (2002); Hansen (2004); Schaltegger y Burrit (2005); Heal (2005); influencia positiva en la reputación e imagen de la organización (Henriques y Sardorsky, 1996; Bansal y Roth, 2000; Prakash, 2000; Sharma, 2000; Kiernan, 2001; Thorpe y Prakash-Mani 2003; Bull, 2003; Annandale y Taplin, 2003; Wagner, 2004; Tullberg, 2005; Steger, 2006);

atracción y retención de empleados motivados (Weber, 2008); incremento de la competitividad a través de beneficios en el proceso y en el producto (Porter y vanderLinde, 1998); mejora en la reputación con influencia positiva en la adquisición y retención de clientes (Hansen, 2004).

Para medir las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC, la escala utilizada es tipo Lickert de cinco puntos (1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo). Los ítems que nos darán una medida de las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC son los siguientes:

- La organización se ha diferenciado en el mercado gracias a la RSC, mejorando la competitividad de la misma.
- La RSC provoca un incremento de las ventas a largo plazo.
- La gestión responsable en las dimensiones social, económica y medioambiental ha contribuido a aumentar la lealtad y la fidelidad de la clientela.
- Los beneficios se han incrementado como consecuencia de una gestión responsable económica, social y medioambientalmente, ya que permite reducir costes y riesgos en la gestión empresarial.
- La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, ya que es un activo intangible que genera valor.
- La RSC ayuda a la organización a atraer y retener empleados, disminuyendo la rotación de los mismos, ya que se sienten más satisfechos en sus puestos de trabajo.

4.6. A modo de síntesis.

En este capítulo hemos expuesto el modelo explicativo, basado en los principios de la Teorías Éticas y dentro de éstas en la subcategoría de Teorías Normativas de los Grupos de Interés, para determinar los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias o efectos del mismo. Hemos formulado las hipótesis que se someterán a contraste en el capítulo siguiente, las cuales darán respuesta a las diferentes preguntas de la investigación. Basándonos en la revisión de la literatura científica hemos diseñado la metodología de investigación, los indicadores que nos permitirán medir las variables propuestas. En la siguiente tabla presentamos un resumen de las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Tabla 48. Resumen de las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructos causa	Indicadores	Abreviaturas indicadores	Items del cuestionario
¿El concepto que tienen los responsables en las organizaciones de la RSC influye en el nivel de desarrollo de la misma?	H1	Concepto	Cumplir la Ley	Cumpley	2.1
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los stakeholders	Cuistak	2.3
¿Cómo influyen las motivaciones en el nivel de desarrollo de la RSC?	H2, H2a, H2b, H2c, H2d	Motivaciones	Capacidad atraer nuevos empleados	Capnuemp	4.1
			Capacidad atraer recursos financieros	Caprefros	4.2
			Aumentar la cuota de mercado	Acuotm	4.3
			Incentivos fiscales	Infis	4.4
			Mejorar la imagen de la organización	Mejima	4.5
			La cultura ética de la organización	Culeorg	4.6
			Aumentar la satisfacción de los empleados	Aumsatem	4.7

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Mejorar las relaciones con la comunidad local	Comloc	4.8
			Cumplimiento de las obligaciones legales	Cumpleleg	4.9
			Presión de las autoridades públicas	Presautp	4.10
			Presión de los accionistas	Presacc	4.11
			Presión de clientes y proveedores	Prescyp	4.12
			Presiones de la comunidad local	Prescoml	4.13
			Presiones de ONG's	Preson	4.14
			Relaciones con las autoridades públicas	Relautp	4.15
			Relaciones con los inversores	Relainv	4.16
			Relaciones con otras empresas	Relaemp	4.17
			Actuación de la competencia	Actcomp	4.18
			Aumentar la lealtad y satisfacción de los clientes	Alesatisf	4.19
¿Cuál es la razón principal a la hora de adoptar un comportamiento responsable?, ¿Cuál es la razón principal en el nivel de desarrollo de la RSC?	H3, H3a, H3b	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿Influye la razón principal para implementar prácticas responsables en el concepto que los responsables del área de RSC tienen de la misma?	H4	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿Son obstáculos para la implantación y desarrollo de políticas de RSC?	H5	Obstáculos	Falta de información sobre el tema	Fainf	6.1
			Falta de recursos económicos y humanos	Farrhh	6.2
			Falta de tiempo	Falt	6.3
			Otros	Fre	6.4

¿La razón principal para la implementación de prácticas de RSC en dicha área puede suponer un obstáculo?	H6	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un factor motivador para implementar prácticas responsables?	H7	Concepto	Cumplir la Ley	Cumpley	2.1
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los stakeholders	Cuistak	2.3
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un obstáculo para implementar prácticas responsables?	H8	Concepto	Cumplir la Ley	Cumpley	2.1
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los stakeholders	Cuistak	2.3
¿Existe relación entre el nivel de desempeño de la RSC y el desempeño empresarial de las cadenas hoteleras?	H9, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f	Consecuencias en el Desempeño	La organización se ha diferenciado en el mercado gracias a la RSC, mejorando la competitividad de la misma	Dif	7.1
			La RSC provoca un incremento de las ventas a L/P	Incvent	7.2
			La gestión responsable ha contribuido a aumentar la lealtad y la fidelidad de la clientela	Lealfid	7.3
			Los beneficios se han incrementado como consecuencia de una gestión responsable, permitiendo reducir costes y riesgos en la gestión empresarial	Incben	7.4
			La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, al ser activo intangible que	Mejrepi	7.5

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				genera valor		
				La RSC ayuda a la organización para atraer y retener empleados	Atret	7.6
¿El nivel de desarrollo de la RSC está determinado por la RE, RL, RE y RF?		Nivel de desarrollo de la RSC	Responsabilidad Económica (RE)	Maximización de las ganancias por accionistas	Maxgan	3.1
				Consecución de beneficios	Benef	3.2
				Importancia de mantener la posición competitiva	Fuposcom	3.3
				Importancia de mantener elevados niveles de eficacia operativa	Eficop	3.4
				Consistencia en los beneficios en compañías de éxito	Consbenef	3.5
			Responsabilidad Legal (RL)	Cumplimiento de las leyes y expectativas del Gobierno	Cumplex	3.6
				Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales	Arefesloc	3.7
				Importancia del buen ciudadano corporativo	Bcc	3.8
				Producción o servicios ajustados a requerimientos legales	Ajusreqleg	3.9
				Importancia producción ajustada requerimientos legales mínimos	Ajusreqmin	3.10

			Responsabilidad Ética (RET)	Actuación acorde a códigos sociales y normas éticas	Acoet	3.11
				Reconocimiento y respeto a las normas éticas o sociales nuevas	Recresnorm	3.12
				Respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos	Resetob	3.13
				Ser buen ciudadano corporativo	Cc	3.14
				Comportamiento ético mas allá del cumplimiento leyes	Ce	3.15
			Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RF)	Actuación en consistencia con expectativas filantrópicas	Acexpfil	3.16
				Es importante ayudar a la cultura y al arte	Ca	3.17
				Apoyo a la comunidad local de directivos y empleados	Dyeap	3.18
				Apoyo a instituciones	Ainsed	3.19

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				educativas públicas y privadas		
				Mejorar la calidad de vida de la comunidad participando en proyectos	Cvcom	3.20

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

ESTUDIO EMPÍRICO. LOS FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SUS CONSECUENCIAS

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO EMPÍRICO. LOS FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SUS CONSECUENCIAS.

5.1. Introducción.

En este capítulo abordaremos toda la fase empírica, detallando los análisis realizados y los resultados obtenidos para alcanzar los objetivos empíricos de la investigación, que son determinar en qué grado afectan los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC en la misma y los efectos sobre el desempeño en las cadenas hoteleras que operan en España.

En este capítulo, en primer lugar, analizaremos la muestra realizando una descripción de la misma. En segundo lugar vamos a exponer los fundamentos teóricos del enfoque estadístico que hemos elegido para el tratamiento de datos, en nuestro caso la técnica *Partial Least Square* o PLS. Y en tercer lugar, hemos analizado la fiabilidad y la validez del modelo junto con su capacidad predictiva mediante PLS, para posteriormente realizar el contraste de hipótesis en las que se sustenta el modelo.

La información recogida en los cuestionarios ha sido tratada con los programas estadísticos SPSS 15.0, Visual PLS 1.04 bi y SAS.

5.2. Análisis descriptivo de la propiedades de la muestra.

Concluida la realización de las encuestas, se obtuvo una muestra final de 61 observaciones de la población, compuesta, como se ha explicado anteriormente, por los responsables del área de RSC de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España, según el ranking de facturación

(anexo 3). No fue necesario rechazar ninguna por falta de consistencia interna, existencia de respuestas en blanco o abandono de la misma.

Muchas de las cadenas hoteleras que contestaron al cuestionario han desarrollado criterios medioambientales, en concreto el 45% afirma tener o estar en proceso de conseguir certificaciones en el área medioambiental, como la ISO 14001. De hecho, algunas cuentan con la certificación Biosphere Hotels, aunque no todos los hoteles de la cadena lo poseen sí que piensan que en un corto período de tiempo lo ampliarán al resto, como Hotel los Fariones, H10 Hotels, H10 Lanzarote Garden, H10 Timanfaya Palace, H10 Ocean Coral y Turquesa, H10 Ocean Maya Royal, H10 Blue & Sands, Sol Menorca, Meliá Barcelona, Meliá México Reforma, Meliá Lima, Meliá White House, Try Palma, Meliá Palas Atenea, Gran Meliá Palacio de Isora, Meliá Caribe Tropical, ME Barcelona, ME Madrid, ME Cancún.

Con el objetivo de contribuir a la implementación de prácticas responsables, algunas cadenas han instaurado en sus hoteles herramientas como Quality Focus, como en el caso NH. Quality Focus Online⁷² es una herramienta de rastreo online de comentarios que “localiza en estas redes del sector hotelero cualquier mención de los hoteles de su cadena, los registra y los compara con 5 competidores directos (a nivel de marca, a nivel de país y hasta hotel por hotel)”. Otra de las iniciativas que destaca de la cadena es la creación del club NH sostenible⁷³, cuyo objetivo es aunar ideas con sus proveedores más sostenibles para obtener soluciones ecoeficientes. Atendiendo a este grupo de interés desarrollaron el código ético de proveedores. Respecto a su personal, y con el objetivo de contar con empleados “excelentes” en sus puestos de trabajo, desarrollaron el programa

⁷² <http://www.hosteltur.com>

⁷³ <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/hosteleria-turismo-y-viajes/nh-hoteles/>

de certificación NH University. En el área medioambiental la cadena apuesta por la sostenibilidad, como muestran las innovaciones realizadas en la misma: reuniones sostenibles (ecomeetings), amenities oxobiodegradables, o puntos de recarga para coches eléctricos. También realiza encuestas de satisfacción a clientes, empleados y proveedores (en menor medida).

La certificación “excelencia en higiene de cocina” la tienen la mayoría de las cadenas hoteleras encuestadas, en torno al 60%.

Sólo el 25% señaló actuar conforme a la norma UNE 17001 de accesibilidad global.

En el área de la presentación de memorias de sostenibilidad, es de destacar la obtención del nivel de aplicación A⁺, otorgado a la cadena hotelera NH en 2010 en su quinta memoria de sostenibilidad; en la primera, en 2006, el nivel de aplicación otorgado por GRI fue C. Siguiendo con esta misma cadena, la creación del club de proveedores NH sostenible en 2010 recibió el premio “procurecon awards”, año en el que la cadena, por su actividad en Alemania, es reconocida como la número uno en cultura empresarial. Esta cadena, destacada en el ámbito de la RSC, ha sido invitada a formar parte de la plataforma mundial ITP (International Tourism Partnership), en la que participan las firmas más destacadas del sector turístico, Gobiernos e instituciones, para compartir e implementar prácticas que garanticen un comportamiento eco-responsable en la gestión turística.

Otras iniciativas pioneras en el área medioambiental de la RSC ha sido la iniciativa llevada a cabo por Sol Meliá desde Brasil, con las estancias verdes a través de su “Green Floor”. Algunos de los hoteles de la cadena realizan limpieza de la playa y reforestan las áreas cercanas a la misma. Según detalla CIDTUR en el estudio que realiza en el año 2011, la cadena destaca en el grupo de interés de

los empleados, por pagar salarios superiores en un 56% al salario mínimo legal de los países en los que está presente. También realiza encuestas de satisfacción a clientes y empleados. Respecto a la comunidad en la que se establecen, proporcionan información a clientes de los hoteles de la cultura local, con el objetivo de conservar las costumbres de la zona.

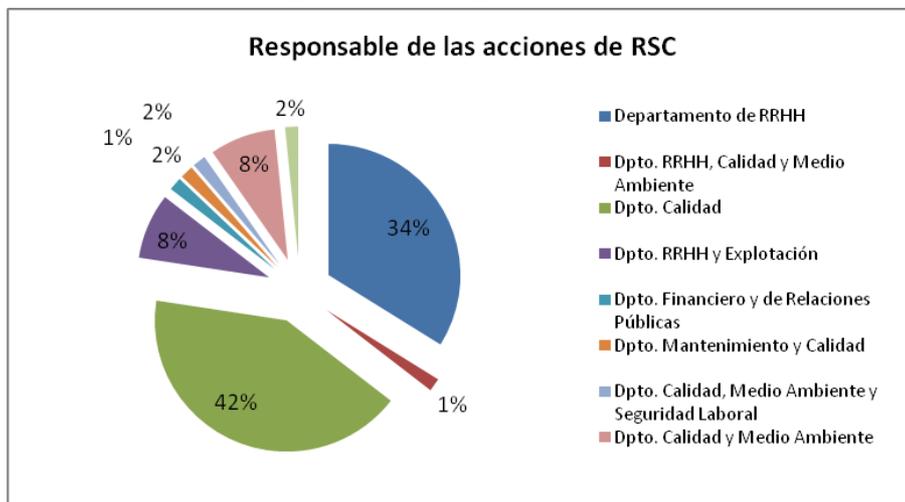
Las cadenas NH y Sol Meliá desarrollan prácticas de no discriminación para los proveedores, es decir, todos tienen las mismas posibilidades y el objetivo es reducir los impactos negativos del hotel vía cadena de suministro.

También es de destacar que la mayoría de las cadenas participa en programas sociales de ayuda a personas discapacitadas.

Subrayamos en este análisis de la muestra la dificultad de obtener información sobre los ítems del cuestionario referidos a las certificaciones (preguntas ocho, nueve y diez del cuestionario).

En el siguiente gráfico mostramos el departamento responsable del área de RSC en las cadenas hoteleras de la muestra.

Gráfico 3. Departamento responsable del área de RSC.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, la encuesta ha sido contestada en su mayoría por los responsables de los departamentos de recursos humanos.

A continuación analizamos los estadísticos descriptivos de cada uno de los bloques del cuestionario.

5.2.1. Concepto de RSC.

Más del 75% de los encuestados entienden la RSC como ser sensible a las necesidades del entorno e intentar satisfacerlas, cumpliendo la ley (sensient) y cuidar por los grupos de interés creando valor para todos (cuistak). El valor medio es muy próximo a 4 al igual que el valor modal.

Sólo la variable *cuistak* está ligeramente por debajo, se sitúa en un 3.76 su valor medio.

Tabla 49. Descriptivos del constructo concepto.

	Media	Moda	Mediana	Desviación típica	Máximo	Mínimo	Rango
Cumplir la ley	3,64	4	4	0,967	5	1	4
Sensible a las necesidades del entorno	4,13	4	4	0,465	5	3	2
Cuidar por todos los grupos de interés	4,07	4	4	0,544	5	2	3

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Nivel de desarrollo de la RSC.

Más del 90% de los encuestados contestan estar totalmente de acuerdo con los ítems del cuestionario que integran la responsabilidad económica (RE): maximización de ganancias por accionistas (Maxgan), maximización de beneficios (Benef), mantener una fuerte posición competitiva (Fupsocom), mantener un elevado nivel de eficacia operativa (Eficop), y consistencia en lo que respecta a los beneficios (Consbenef). El valor medio se sitúa en 4,2 y la desviación típica es muy baja de 0,47, lo que muestra una concentración de las respuestas en torno a los valores anteriormente mencionados, totalmente de acuerdo y de acuerdo. Sólo dos encuestados respondieron la modalidad ni acuerdo ni desacuerdo, siendo el valor más frecuente de acuerdo, la moda se sitúa en 4.

En el caso de la responsabilidad legal (RL) integrada por las variables: cumplir la ley (Cumplex), ajuste a las regulaciones federales (Arefesloc), buen ciudadano corporativo (Bcc), ajuste a los requerimientos legales (Ajusreqleg), ajuste a los requerimientos legales mínimos (Ajusreqmin) y de la responsabilidad ética (RET): actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y normas éticas (Acoet), reconocimiento y respeto a las normas éticas (Recresnorm), respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos

(Resetob), ser buen ciudadano corporativo (Cc), y comportamiento ético más allá del cumplimiento de las leyes (Ce), ocurre lo mismo que en el caso de la RE, siendo la media de las respuestas en torno al 4,23 en la primera dimensión y 4,20 en la segunda.

La dimensión responsabilidad discrecional o filantrópica (RD) mantiene una frecuencia similar a las variables RE, RL y RET, aunque el valor de la media baja ligeramente, situándose en 4,02. No obstante, el valor modal se sitúa en 4 como en los casos anteriores.

5.2.3. Motivaciones en la implementación de prácticas responsables.

Respecto al constructo motivaciones lo integran las variables: capacidad de atraer nuevos empleados (Capnuemp), capacidad de atraer recursos financieros (Caprefros), aumentar la cuota de mercado (Acuotm), incentivos fiscales (Infis), mejorar la imagen de la organización (Mejima), cultura ética de la organización (Culeorg), aumentar la satisfacción de los empleados (Aumsatem), mejorar las relaciones con la comunidad local (Comloc), cumplimiento de las obligaciones legales (Cumplelog), presión de las autoridades públicas (Presautp), presión de los accionistas (Presacc), presión de clientes y proveedores (Prescyp), presión de la comunidad local (Prescoml), presiones de las ONG's (Preson), relaciones con las autoridades públicas (Relautp), relaciones con los inversores (Relainv), relaciones con otras empresas (Relaemp), actuación de la competencia (Actomp) y aumentar la lealtad y satisfacción de los clientes (Alesatisf). Es de destacar que la media más alta la alcanzan las variables Aumsatem, Comloc, Cumplelog, Actcomp y Alesatisf con un valor en torno al 4,05. Muy cercano al valor medio 4 se sitúan las variables Capnuemp, Caprefros, Acuotm, Infis y Mejima.

Las variables Presautp, Presacc, Prescyp y Prescoml tienen un valor medio en torno al 3,7.

Sólo las variables de motivación Cule Morg y Preson alcanzan el valor medio más bajo en 3 y 1,93 respectivamente. No obstante, ambas variables presentan las desviaciones típicas más elevadas 1,40 y 1,209 respectivamente.

El valor modal se sitúa aproximadamente en 4 (de acuerdo) para todas las variables de motivación excepto en el caso de Cule Morg y Preson con un valor inferior en 2 (desacuerdo) y 1 (total desacuerdo) respectivamente.

5.2.4. Razón principal en la implementación de prácticas responsables.

El valor medio más alto lo alcanza la variable es una buena estrategia (Ebest) con un valor de 4,16 y una mayor concentración de los valores en torno a 4. La variable que alcanza el valor medio más bajo se sitúa en 3,57 y lo alcanza la variable es rentable (Erent). A pesar de tener el valor medio más bajo el valor modal es 4 (de acuerdo).

El valor modal más bajo lo alcanza la variable es lo que se debe hacer (Edehac) con un valor de 3 (ni acuerdo ni desacuerdo).

Tabla 50. Descriptivos del constructo razón principal.

	Media	Moda	Mediana	Desviación típica	Máximo	Mínimo	Rango
Es lo que se debe hacer	3,80	3	3	0,928	5	2	3
Es comercialmente ventajoso	3,79	4	4	0,733	5	1	4
Es una buena estrategia	4,16	4	4	0,637	5	2	3
Es rentable	3,57	4	4	0,694	5	1	4

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Obstáculos a la implementación de prácticas responsables.

Las variables falta de recursos económicos y humanos (Farrhh) y falta de tiempo (Falt) presentan una tendencia similar con un valor medio de 4,02, siendo la

variable falta de información sobre el tema (Fainf) la que presentó el valor medio menor de 3,77.

Más del 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los obstáculos son los planteados.

Tabla 51. Descriptivos del constructo obstáculos.

	Media	Moda	Mediana	Desviación típica	Máximo	Mínimo	Rango
Falta de información	3,77	5	5	1,521	5	1	4
Falta de recursos económicos y humanos	4	5	5	1,378	5	1	4
Falta de tiempo	4,02	5	5	1,408	5	1	4

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Consecuencias en el desempeño empresarial del nivel de desarrollo de la RSC.

Las variables que integran el constructo consecuencias son: diferenciación en el mercado (Dif), incremento de ventas a largo plazo (Incvent), aumento de la lealtad y fidelidad de la clientela (Lealfid), incremento de beneficios y reducción de costes (Incben), mejora de la reputación e imagen de la empresa (Mejrepi), y atracción y retención de empleados (Atret).

La mayor parte de los encuestados consideran que el nivel de desarrollo de la RSC no contribuye a la diferenciación, ni al incremento de las ventas a largo plazo, ni a la atracción y retención de empleados. Sólo la mejora de la reputación e imagen de la organización es considerada consecuencia del nivel de desarrollo de la RSC. No obstante en todas las variables el rango es muy grande presentando un valor en la escala de 4.

Tabla 52. Descriptivos del constructo consecuencias en el desempeño empresarial.

	Media	Moda	Mediana	Desviación típica	Máximo	Mínimo	Rango
Diferenciación en el mercado	2,85	2	2	1,181	5	1	4
Incremento de ventas a l/p	2,66	2	2	0,964	5	1	4
Aumento de la lealtad y fidelidad de la clientela	2,90	2	2	1,091	5	1	4
Incremento de beneficios	2,67	2	2	0,908	5	1	4
Mejora de la reputación e imagen organizacional	3,34	3	3	0,814	5	1	4
Atracción y retención de empleados	2,92	2	2	1,130	5	1	4

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Metodología estadística del análisis.

5.3.1. Caracterización del Enfoque Partial Least Square.

Antes de entrar en el análisis del modelo estructural propuesto, abordaremos algunos aspectos relevantes en relación a la metodología que nos permita contrastar las hipótesis formuladas, de forma más concreta nos estamos refiriendo al uso de modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equations Models* (SEM)) empleado para ello la técnica de *Partial Least Square* (PLS).

Dentro del área de conocimiento de la economía de empresa existe una gran aceptación de los modelos SEM. La razón fundamental de ello, es que en estos modelos se conjugan tanto la perspectiva psicométrica como la econométrica. Mientras que la primera se dedica a abordar conceptos como variables latentes (no observadas), que son inferidas de manera indirecta a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables observables), la segunda (la

econometría) se centra en la predicción a partir de los modelos de análisis de las variables latentes (Chin, 1998).

Autores como Céspedes y Sánchez (1996) exponen las principales razones por las que el método SEM es tan atractivo: “en primer lugar proporciona un método claro ó estadísticamente para analizar múltiple relaciones simultáneamente. En segundo lugar, tiene la capacidad de proporcionar análisis exploratorio o confirmatorio. Y tercero, este método analiza una función integradora, haciendo que otras técnicas como el análisis de regresión, análisis path, análisis factorial, análisis de correlaciones canónico, ANOVA, ANCOVA, MANCOVA, lo sistemas de ecuaciones simultáneas, el análisis de las matrices multiconcepto-multimétodo ó otros sean casos especiales de este enfoque más general”.

De forma más general los SEM permiten (Chin, 1998; Fornel, 1982; Hanlein y Klapan, 2004):

- 1.- Modelizar el error de medida, es decir, el grado con que las variables que podemos medir (indicadores o variables observables) no describen perfectamente las variables latentes.
- 2.- Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes).
- 3.- Modelizar relaciones entre múltiples variables predictorias (independientes, exógenas) y variables criterios (dependientes o endógenas).
- 4.- Combinar y confrontar conocimientos a priori e hipótesis con datos empíricos. En este sentido, los SEM suelen ser más confirmatorios que exploratorios.

Los SEM son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple (examinando relaciones de dependencia) y análisis factorial (que representan conceptos inmedibles -factores- con variables múltiples) para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente

(Roldan et. al., 2004). Los SEM son capaces de valorar en un análisis único, sistemático e integrador (Roldan et. al., 2004): (1) modelo de medida, es decir, las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos). Aquí se valora la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos. (2) el modelo estructural, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

El análisis holístico que los SEM desarrollan puede ser llevado a cabo por medio de dos tipos de técnicas estadísticas:

- 1.- Métodos basados en el análisis de las covarianzas (MBC); como la máxima verosimilitud (ML) ó mínimos cuadrados generalizados (GLS) implementados en software como Amos, Calis, EQS, Liser, MX, Ramona y SEpath entre otros.
- 2.- Análisis basados en la varianza o en mínimos cuadrados parciales desarrollados en softwares como PLS-Graph, Visual-PLS o Samrt-PLS.

Ambos enfoques difieren en los objetivos de sus análisis, las suposiciones en la que se basan y en la naturaleza de los estadísticos de ajuste que proporcionan. La siguiente tabla recoge las principales diferencias entre ambos métodos.

Tabla 53. Comparativa de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basado en el análisis de covarianzas (MBC) y en mínimos cuadrados parciales o varianzas (PLS).

CRITERIO	PLS	MBC
Objetivo	Orientado a la predicción de variables dependientes o variable latentes	Orientado a la estimación de los parámetros del modelo
Enfoque	Basado en la varianza (maximización de la varianza explicada R de las variables dependientes, minimización de las variables residuales de las	Basado en covarianzas (minimización de las discrepancias entre la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y de los parámetros estimados).

	variables endógenas).	
Suposiciones	Especificación del predictos (no paramétricas).	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétricas).
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el número de indicadores y aumenta la muestra.	Consistente.
Puntuación de las variables latentes	Estimada explícitamente.	Indeterminada.
Relaciones epistémico entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modelada tanto de forma reflectiva como formativa.	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos.
Implicaciones	Óptimo para aplicaciones predictivas y desarrollo de la teoría (análisis exploratorio).	Óptimo para precisión de parámetros. Se adapta mejor a la investigación confirmatoria.
Complejidad de modelos	Gran complejidad, por ejemplo: 100 constructos y 1000 indicadores.	Complejidad pequeña o moderada, por ejemplo: menos de 100 indicadores.
Tamaño de la muestra	Análisis de potencia basado en la porción del modelo con el número mayor de predictores. Las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos.	Basada idealmente en el poder de análisis de un modelo específico. Recomendaciones mínimas 10 observaciones por variable.

Fuente: Adaptado de Martínez (2004) con base en Roldan et. al (2004); Chin (2000) y Chin y Newsted (1999).

Además PLS presenta una serie de ventajas prácticas al contemplar unos mínimos requerimientos relativos a escalas de medida de las variables, tamaño muestral y distribuciones que ha de presentar las variables (Chin, et al., 1996: 39). Por estas características, acordes a las condiciones presentes en las ciencias sociales y del comportamiento, se le denomina modelización firme o rígida que utilizan procedimientos de estimación de máxima verosimilitud (ML) como LISREL. Estas técnicas persiguen proporcionar afirmaciones de causalidad y utilizan para ello suposiciones más restrictivas en lo relacionado con la teoría, la distribución de los datos y los niveles de medida de las variables. La modelización flexible está orientada hacia la predicción más que hacia la causalidad (Chin, 1998: 299). En concreto, con la utilización de PLS, las variables pueden ser medidas a través de escalas categóricas, ordinales, de intervalos o ratios, ya que, la estimación PLS

no implica ningún modelo estadístico. De esta forma, se puede operar con muestras pequeñas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza. En concreto, se trata de un procedimiento parcial, ya que, segmenta el modelo en subconjuntos utilizando regresiones simples y múltiples, para posteriormente ir extendiéndolo a modelos causales más complejos hasta llegar al modelo completo. De esta manera, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que pueda encontrar (Barclay et al., 1995: 292). Finalmente, PLS no precisa que los datos tengan distribuciones normales o conocidas.

5.3.2. *Características básicas de la modelización con PLS.*

En el análisis de ecuaciones estructurales vamos a emplear las etapas que proponen Díez y Medrano (1992). En primer lugar analizaremos el modelo de medida y en segundo lugar nos centraremos en el modelo estructural.

En el modelo de medida se trata de analizar si los componentes teóricos están medidos correctamente a través de las variables observables o indicadores. Para este análisis nos centramos en los atributos validez, es decir, si la variable observable mide realmente lo que se desea medir, y fiabilidad, que se refiere a si lo hace de una forma estable y consistente. El modelo de medida va a quedar determinado: por la fiabilidad individual de ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, análisis de la varianza extraída media y la validez discriminante. Vamos estos conceptos de manera más detallada:

- a.- Fiabilidad individual del ítem: para valorar esta fiabilidad utilizando PLS tenemos que tomar las cargas (λ), o correlaciones simples, de las medidas, variables observables o indicadores con sus respectivos constructores (Roldán, 2000). En este sentido parece que la regla más difundida en la literatura es la

propuesta por Carmines y Zeller (1979), afirmando que para aceptar un indicador como integrante de un constructor debe de poseer una carga superior o igual a 0,707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructor y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Existen otros autores como Falk y Miller (1992) que rebajan el nivel anterior de aceptación a cargas superiores o iguales a 0,505.

Una vez que se ha establecido el nivel de aceptación que se va a considerar en la investigación, los indicadores que no satisfagan dicho nivel pueden ser eliminados desarrollándose una depuración de ítem (Barclay et. al., 1995).

b.- Fiabilidad de un constructo: la valoración de esta fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con que rigurosidad se están midiendo las variables manifiestas las mismas variables latentes. Para realizar esta evaluación debemos de considerar dos medidas, el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructor (pc). El concepto de fiabilidad compuesta se lo debemos a Werts et. al (1974) y se diferencia del alfa de Cronbach en las cargas de los ítems. Mientras que el alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, las cargas son fijadas en la unidad (Barclay, et. al. 1995), el indicador pc utiliza la carga de los ítems tal y como existen en el modelo causal, siendo estimadas como regresiones simples de la variable efecto, estimados por el procedimiento de los mínimos cuadrados ordinarios. Esto hace que este indicador sea una medida más general que alfa de Cronbach (Fornel y Lacker, 1981) y además posee la ventaja de no verse influenciado por el número de ítems que existen en una escala. Siguiendo a

Numally (1978) debe tener niveles parecidos al alfa de Cronbach, esto es, 0,7 en etapas temprana y 0,8 en investigaciones básicas.

- c.- La validez convergente: si todos los ítems utilizados para medir un constructo mide realmente lo mismo, se dice que el ajuste de los ítems es significativo y están altamente correlacionados. Para ello se analiza la varianza extraída media (AVE), que fue desarrollada por Fornell y Lacker (1981) y nos proporciona la cantidad de varianza que un constructor obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debido al error de medida. Para los autores de este recomiendan un valor de AVE igual o superior a 0,5 lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.
- d.- La validez discriminante: nos indica en qué medida un constructo dado es diferente de otro constructo. La validez discriminante se alcanza cuando la raíz cuadrada de AVE es mayor que las correlaciones que presenta dichos constructos.

Tras verificar que las medidas de los constructos son fiables y válidas, con lo que se puede afirmar que tenemos un modelo de medida satisfactorio, pasamos a valorar el modelo estructural.

Siguiendo a Roldán (2000) para valorar el modelo estructural debemos de responder a dos preguntas:

- a.- *¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?*. El índice utilizado para responder a esta pregunta es el coeficiente β , que representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, y que será interpretado como los coeficientes de regresión tradicionales. Es decir, indica la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. Según Chin (1998) este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de 0,2.

b.- *¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?*. Para dar respuesta a esta cuestión vamos a utilizar el índice básico R^2 , porque el poder predictivo de un modelo puede ser determinado por el valor de dicho índice para las variables dependientes. El valor R^2 se debe interpretar de la misma forma que los obtenidos en un análisis de regresión múltiple, por lo que nos indicará la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Según Falk y Miller (1992) el R^2 ha de ser mayor o igual a 0,1, aunque sigan siendo estadísticamente significativos, proporcionaría muy poca información.

En el modelo estructural es posible el empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones de los parámetros ofrecidas por PLS. Las dos técnicas usadas habitualmente son Jackknife y Bootstrap¹. Estas dos técnicas ofrecen el cálculo del error estándar de los parámetros, así como los valores t Student. De manera complementaria hemos decidido realizar el test de Stone-Geisser (Q^2) (Stone, 1974; Geisser, 1975). Este test nos ofrece un indicador sobre la capacidad predictiva del modelo estructural, de tal manera que se aceptará para valores mayores que cero y se rechazará para valores negativos.

A modo resumen del proceso de modelización con PLS presentamos las siguientes tablas recopilatorias:

Tabla 54. Proceso de modelización. Modelo de Medida.

MODELO DE MEDIDA			
OBJETIVO	DETERMINACIÓN	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
Fiabilidad y Validez.	Fiabilidad individual del ítem.	λ	$\lambda \geq 0,707$ Carmines y Zellar (1979). $\lambda \geq 0,505$ Falker y Millar (1992).
	Fiabilidad del Constructo	Alfa de Conbrach Fiabilidad compuesta	$\geq 0,7$ Numally (1971) $\geq 0,8$ investigación básica
	Validez convergente	AVE	$\geq 0,5$ Fornell y Lacker (1981)
	Validez discriminante	Raíz cuadrada AVE	\geq Correlaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 55. Proceso de modelización. Modelo de Estructural.

MODELO ESTRUCTURAL		
OBJETIVO	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
<i>¿En qué medida las variables predoctoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?</i>	β	$\geq 0,2$ Chin (1998)
<i>¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?</i>	R^2	$\geq 0,1$ Falk y Millar (1992)
<i>Estabilidad estimaciones de parámetros.</i>	T-Students	$\geq 1,96$
	Q^2	> 0 (Stone, 1974; Gesisser, 1975)

Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Estimación del modelo estructural y constrates de hipótesis.

5.4.1. Especificación del modelo de investigación.

En este punto del trabajo conviene, antes de especificar el modelo de investigación propuesto, hacer una pequeña recopilación de las características de

la muestra que hemos utilizado. La siguiente tabla recoge las características principales:

Tabla 56. Principales características de la muestra.

Ficha técnica de la composición de la muestra.	
Método de toma de información	Encuesta vía web online y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Lickert 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	Marzo a septiembre de 2010
Muestra obtenida	61
Índice de respuesta	40,6%

Fuente: Elaboración Propia.

Cómo podemos observar, la primera barrera que se nos plantea es el tamaño de la muestra, 61 observaciones válidas no nos permiten con suficientes garantías de éxito aplicar técnicas basadas en las covarianzas para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales. Es por ello por lo que nos decidimos a aplicar la técnica PLS, desarrollada en el Software Visual PLS de mínimos cuadrados parciales o análisis de varianza, ya que la recomendaciones mínimas de esta técnica está entre 30 y 100 observaciones muestrales. Somos conscientes que Visual PLS presenta frente a Smart PLS, la limitación del tratamiento de los valores o datos perdidos, circunstancia que no ocurre en nuestro caso (Temme, Kreis, y Hildebrandt, 2006). Finalmente optamos por Visual PLS por su interface más amigable dado que los cálculos que realizan son los mismos.

A través del análisis con PLS vamos a intentar contrastar las hipótesis planteadas, que nos permitan dar respuestas a las preguntas de investigación. Por ello creemos oportuno también recordar las relaciones del planteamiento general de la investigación.

Tabla 57. Resumen de las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructos causa	Indicadores	Abreviaturas indicadores	Ítems del cuestionario
¿El concepto que tienen los responsables en las organizaciones de la RSC influye en el nivel de desarrollo de la misma?	H1	Concepto	Cumplir la ley	Cumpley	2.1
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3
¿Cómo influyen las motivaciones en el nivel de desarrollo de la RSC?	H2, H2a, H2b, H2c, H2d	Motivaciones	Capacidad atraer nuevos empleados	Capnuemp	4.1
			Capacidad atraer recursos financieros	Caprecfros	4.2
			Aumentar la cuota de mercado	Acuotm	4.3
			Incentivos fiscales	Infis	4.4
			Mejorar la imagen de la organización	Mejima	4.5
			La cultura ética de la organización	Culetorg	4.6
			Aumentar la satisfacción de los empleados	Aumsatem	4.7
			Mejorar las relaciones con la comunidad local	Comloc	4.8
			Cumplimiento de las obligaciones legales	Cumpleleg	4.9
			Presión de las autoridades públicas	Presautp	4.10
			Presión de los accionistas	Presacc	4.11
			Presión de clientes y proveedores	Prescyp	4.12
			Presiones de la comunidad local	Prescoml	4.13
			Presiones de ONG's	Preson	4.14
			Relaciones con las autoridades públicas	Relautp	4.15
Relaciones con los inversores	Relainv	4.16			
Relaciones con otras empresas	Relaemp	4.17			

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Actuación de la competencia	Actcomp	4.18
			Aumentar la lealtad y satisfacción de los clientes	Alesatisf	4.19
¿Cuál es la razón principal a la hora de adoptar un comportamiento responsable?, ¿Cuál es la razón principal en el nivel de desarrollo de la RSC?	H3, H3a, H3b	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿Influye la razón principal para implementar prácticas responsables en el concepto que los responsables del área de RSC tienen de la misma?	H4	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿Son obstáculos para la implantación y desarrollo de políticas de RSC?	H5	Obstáculos	Falta de información sobre el tema	Fainf	6.1
			Falta de recursos económicos y humanos	Farrhh	6.2
			Falta de tiempo	Falt	6.3
			Otros	Fre	6.4
¿La razón principal para la implementación de prácticas de RSC en dicha área puede suponer un obstáculo?	H6	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un factor	H7	Concepto	Cumplir la ley	Cumpley	2.1
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2

motivador para implementar prácticas responsables?				Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un obstáculo para implementar prácticas responsables?	H8	Concepto		Cumplir la ley	Cumpley	2.1
				Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
				Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3
¿Existe relación entre el nivel de desempeño de la RSC y el desempeño empresarial de las cadenas hoteleras?	H9, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f	Consecuencias en el Desempeño		La organización se ha diferenciado en el mercado gracias a la RSC, mejorando la competitividad de la misma	Dif	7.1
				La RSC provoca un incremento de las ventas a L/P	Incent	7.2
				La gestión responsable ha contribuido a aumentar la lealtad y la fidelidad de la clientela	Lealfid	7.3
				Los beneficios se han incrementado como consecuencia de una gestión responsable, permitiendo reducir costes y riesgos en la gestión empresarial	Incben	7.4
				La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, al ser activo intangible que genera valor	Mejrepi	7.5
				La RSC ayuda a la organización para atraer y retener empleados	Atret	7.6
¿El nivel de desarrollo de la RSC está determinado por la RE, RL, RE y RF?		Nivel de desarrollo de la RSC	Responsabilidad Económica (RE)	Maximización de las ganancias por accionistas	Maxgan	3.1
				Consecución de beneficios	Benef	3.2

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

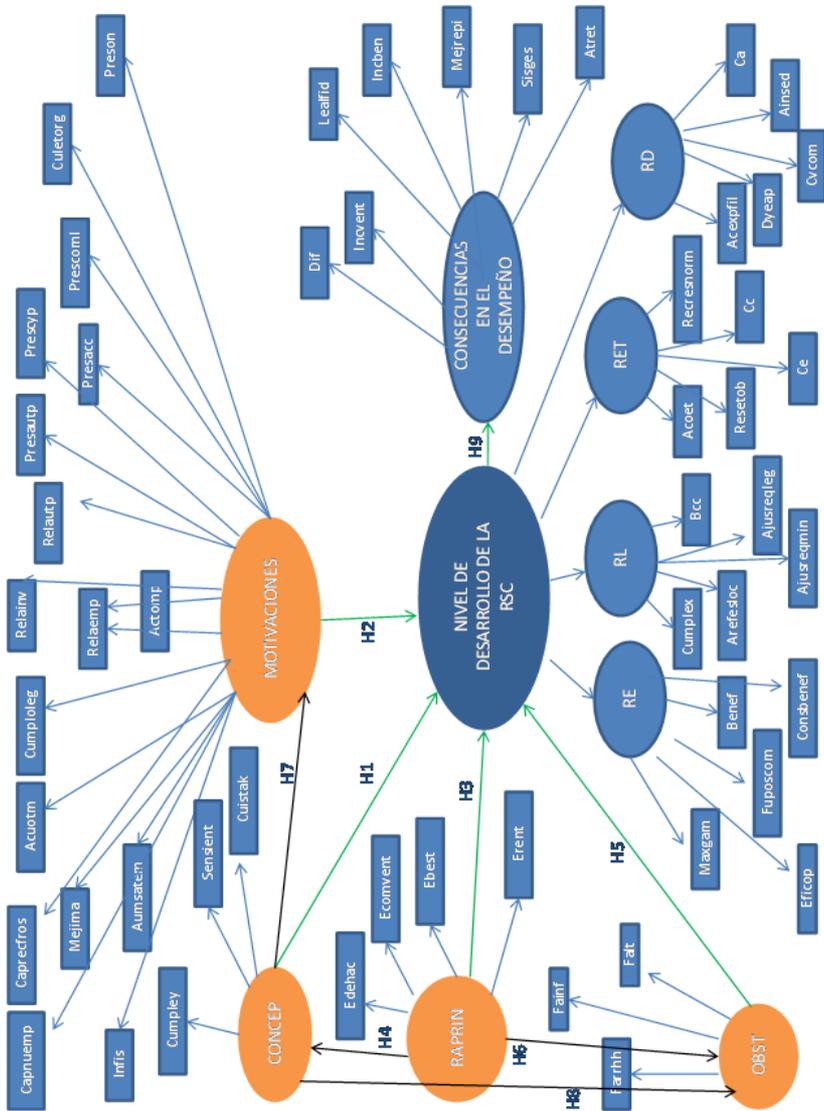
				Importancia de mantener la posición competitiva	Fuposcom	3.3
				Importancia de mantener elevados niveles de eficacia operativa	Eficop	3.4
				Consistencia en los beneficios en compañías de éxito	Consbenef	3.5
			Responsabilidad Legal (RL)	Cumplimiento de las leyes y expectativas del Gobierno	Cumplex	3.6
				Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales	Arefesloc	3.7
				Importancia del buen ciudadano corporativo	Bcc	3.8
				Producción o servicios ajustados a requerimientos legales	Ajusreqleg	3.9
				Importancia producción ajustada requerimientos legales mínimos	Ajusreqmin	3.10
			Responsabilidad Ética (RET)	Actuación acorde a códigos sociales y normas éticas	Acoet	3.11
				Reconocimiento y respeto a las normas éticas o sociales nuevas	Recresnorm	3.12
				Respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos	Resetob	3.13
				Ser buen ciudadano corporativo	Cc	3.14
				Comportamiento ético mas allá del cumplimiento leyes	Ce	3.15
			Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RF)	Actuación en consistencia con expectativas filantrópicas	Acexpfil	3.16
				Es importante ayudar a la cultura y al arte	Ca	3.17
				Apoyo a la comunidad local de directivos y empleados	Dyeap	3.18

				Apoyo a instituciones educativas públicas y privadas	Ainsed	3.19
				Mejorar la calidad de vida de la comunidad participando en proyectos	Cvcom	3.20

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede verse en la siguiente figura, el modelo propuesto tiene seis constructos y cincuenta y seis indicadores ó variables observables, con relaciones de tipo reflectivas, no viéndose alterado a priori por restricciones muestrales, ya que el número de observaciones agrupadas cumple con la heurística propuesta por Chin (1998), que considera que hay que tener una muestra diez veces superior al número de sendas que llegan al constructo endógeno final. La siguiente figura muestra la representación gráfica del modelo:

Figura 10. Representación gráfica del modelo.



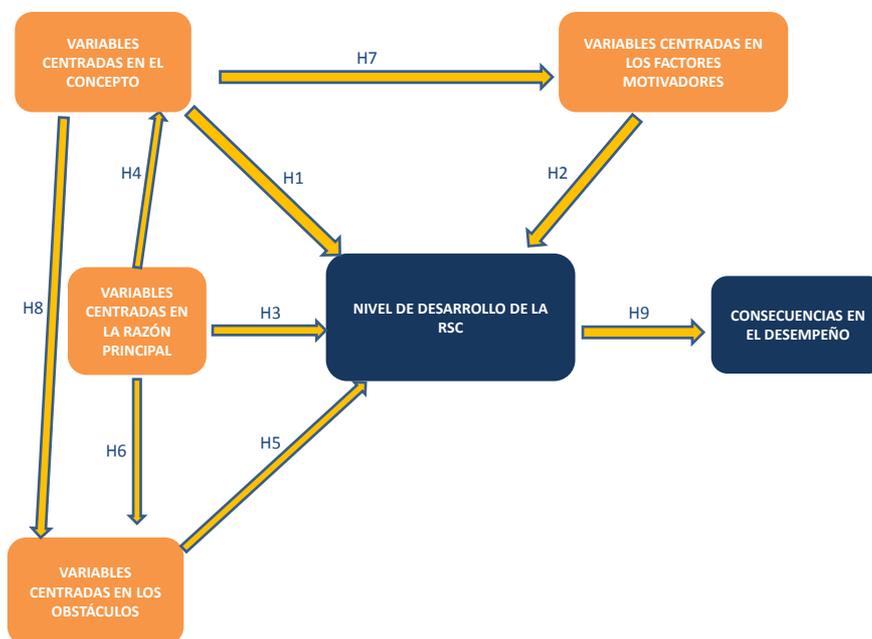
Fuente: Elaboración propia.

Nos hemos decidido por indicadores reflectivos en lugar de formativos. La elección entre ambos modelos de medida puede ser un proceso difícil (Shen y Posdakoff, 2006). Autores como Jarvis et al., (2005) proponen criterios integradores que ayudan al investigador a la elección. Aplicamos el criterio de la intercambiabilidad de las medidas, basado en plantearnos la cuestión de si las medidas que conforman los constructos son conceptualmente intercambiables. Para estos autores, en el caso de los indicadores formativos, son determinantes exógenos del constructo, no requiriendo compartir ningún concepto en común, por lo que pueden capturar aspectos únicos del dominio conceptual de la variable latente. Por lo tanto, no se espera que tales medidas sean intercambiables, ya que la eliminación de cualquiera de los indicadores podría alterar el dominio conceptual del constructo. Sin embargo, los indicadores reflectivos comparten un mismo tema común, considerándose manifestaciones equivalentes del mismo constructo, por lo que se espera que sean intercambiables.

Este es el diseño del modelo de investigación a contrastar con el que se pretende estudiar los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y sus consecuencias en las cadenas hoteleras españolas, en base a las Teorías Éticas y dentro de la subcategoría de Teorías Normativas de los Grupos de Interés.

La siguiente figura representa, de manera resumida, el modelo de investigación propuesto, las relaciones entre los constructos y las hipótesis planteadas en la investigación.

Figura 11. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo.



Fuente: Elaboración propia.

H1: Cuanto más se acerque el concepto de RSC a la 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: Las razones de tipo moral unidas a las razones de tipo económico influyen de manera positiva en el nivel de desarrollo de la RSC.

H3a: Las razones de tipo moral influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.

H3b: Las razones de tipo económico influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC.

H4: Cuanto más fuertes son las razones para asumir prácticas responsables más se aleja el concepto de RSC del mero cumplimiento de la ley.

H5: Los obstáculos para implantar prácticas responsables influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC.

H6: Cuanto menos fuertes son las razones para adoptar comportamientos responsables mayor percepción de los obstáculos para el desarrollo de la RSC.

H7: 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.

H8: Cuanto más se acerque el concepto de RSC al mero cumplimiento de la legalidad mayores son los obstáculos para la implementación de prácticas responsables.

H9: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el desempeño empresarial.

H9a: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la diferenciación de la compañía en el mercado.

H9b: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el incremento de las ventas a largo plazo.

H9c: La gestión responsable influye positivamente en la lealtad y fidelidad de la clientela.

H9d: La gestión responsable influye positivamente en la reducción de costes y riesgos en la gestión empresarial, incrementando los beneficios de la organización a largo plazo.

H9e: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la mejora de la reputación e imagen de la compañía.

H9f: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la capacidad de atraer y retener empleados, incrementando la satisfacción de los mismos y disminuyendo la rotación.

Como cualquier metodología SEM, la utilización de 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).

5.4.2. Pruebas de unidimensionalidad de las escalas.

Antes de proceder al análisis PLS, vamos a realizar un análisis factorial para demostrar que los indicadores cargan sobre un único factor (los constructos correspondientes). Comenzaremos realizando un análisis factorial exploratorio para las distintas variables latentes incluidas en el modelo de investigación. El software estadístico utilizado ha sido el SPSS 15.0, realizando una extracción factorial de componentes principales con rotación varimax.

No obstante, con anterioridad al análisis factorial exploratorio de componentes principales vamos a realizar el “Test de esfericidad de Barlett”. El objetivo perseguido con la realización de este test es contrastar formalmente la existencia de correlación entre las variables (Pérez López, 2005), el valor que debe presentar p es de 0.000 y no superar el valor de 0.1.

También hemos considerado el estadístico de Kaiser, Meyer-Olkin (KMO), el cual debe estar cerca de la unidad, o bien superar o igualar el valor de 0,5 (Pérez López, 2005; Verdú, 2002).

A continuación vamos a presentar los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio de componentes principales y rotación varimax para el conjunto de variables latentes o constructos.

5.4.2.1. Prueba de unidimensionalidad de la escala “Concepto de RSC”.

En el capítulo anterior hemos establecido las distintas escalas de medida que conforman los distintos constructos. Con relación al constructo “Concepto de RSC”, ha sido estudiado anteriormente, en la primera parte del trabajo, las posturas diversas respecto al mismo. Hemos visto, en el capítulo uno del marco teórico, cómo hemos pasado de la RSC convencional (Play (1855), Carnegie (1889), Marqués de Comillas (1899), a la RSC como valor accionarial (Hayek

(1960), Friedman (1962), Alchian y Demsetz (1972), Mecking y Jensen (1983), Williamson (1985)), a la RSC estratégica (Ansoff (1965), Andrews (1971), Burke y Logsdon (1996), Porter y Kramer (1999), Jensen (2001)), y a la visión más amplia de la RSC avanzada (Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)). Por lo tanto, la RSC no puede limitarse al cumplimiento de la ley, va más allá, y es considerada por la mayoría de los autores como el cuidado y la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* a los que la organización puede afectar en el desarrollo de su actividad.

En este epígrafe intentaremos ver si los indicadores que conforman el constructo “Concepto de RSC” cargan sobre un único factor. Para ello la matriz inicial de datos la transformaremos en una matriz de correlaciones. Con esta matriz de correlaciones, formada por todas por las variables independientes o indicadores, se indica el grado de intercorrelaciones existente. Uno de los requisitos fundamentales que debe cumplir la matriz de datos es que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, y para ello debemos tener en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones. Si dicho determinante es muy bajo, significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas y, por tanto, es factible continuar con el análisis factorial. No obstante, el determinante no debe ser igual a cero, ya que los datos no serían válidos (Montoya, 2007).

Comenzamos analizando el determinante de la matriz de correlaciones de los indicadores o variables que determinan el constructo “Concepto de RSC”, que en nuestro caso son Cumpley, Sensient, Cuistak, y se corresponden con los ítems 2.1, 2.2 y 2.3 del cuestionario utilizado para la recogida de datos. En nuestro caso, dicho determinante toma el valor de 0,297 y el alfa de Cronbach es bastante bajo. Por este motivo comprobaremos si es necesario eliminar alguna de las

variables que conforman el constructo, resultando que, efectivamente, dicho estadístico toma el valor de 0,897 si eliminamos la variable Cumpley. No obstante, realizamos el análisis factorial, confirmando dicho análisis que el ítem Cumplir la ley (Cumpley) debe ser eliminado.

Tabla 58. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,49
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-Cuadrado aproximado	70,63
	gl	3
	Sig.	0,000
Valor del determinante		0,297
Alfa de Conbrach		0,517

Tabla 59. Matriz de componentes(a).

	Componente
	1
RSC. Cumplir la Ley	,363
RSC. Sensible necesidades del entorno	,924
RSC. Cuidar por todos los grupos de interés	,951

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Por tanto, concluimos corroborando que la escala “Concepto de RSC” es unidimensional, aunque integrada por un ítem menos.

5.4.2.2. Prueba de unidimensionalidad de la escala “Motivaciones”.

A continuación vamos a verificar la unidimensionalidad del constructo “Motivaciones”, cuya abreviatura en el modelo de investigación es “Motiv”.

Este constructo lo conforman los indicadores recogidos en los ítems del cuestionario que van del 4.1 al 4.19, que fueron expuestos por diversos autores ((Davis (1960); Sethi, 1979; Barney (1986, 1991); Epstein (1987); Wernerfelt

(1984); Robien y Reidenbach (1987); Perrow, (1997); , Turban y Greening, 1997; Margolis y Walsh (2003); Orlitzky, et al. 2003; Hurst (2004); Maignan y Ferrell (2004); Bertelsmannn 2005; Dam, (2006); George (2006); Perrini, et al., 2006; Steger, (2006); Toro, 2006; Vogel (2006); Caro eta al., (2007); Rodríguez, (2007)).

El objetivo que perseguimos en este epígrafe, al igual que en el anterior, es asegurarnos que todas las variables independientes cargan en un único factor.

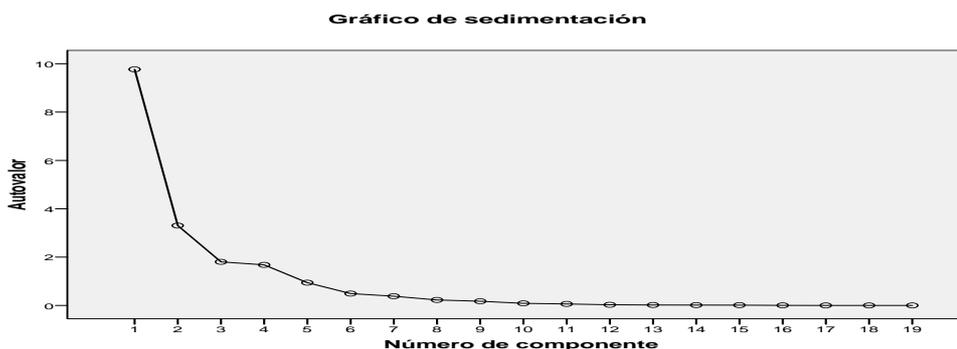
La siguiente tabla recoge los indicadores que muestran la idoneidad de realizar un análisis factorial exploratorio de componentes principales.

Tabla 60. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.

Valor del determinante	0,000
Alfa de Conbrach	0,903

A partir de la figura de sedimentación observamos que es factible la extracción de cuatro componentes:

Gráfico 4. Sedimentación.



Vamos a observar si es necesario eliminar algún ítem de la escala “Motivaciones”, analizando los valores que toma el estadístico alfa de Cronbach si eliminamos algún ítem de la escala; con base en los resultados obtenidos, comprobamos que el valor que toma el estadístico varía muy poco, por lo que no es necesario eliminar ningún ítem.

Aplicando el método de componentes principales con rotación varimax, extraemos aquellos componentes con autovalores superiores a la unidad, es decir, el llamado método Kaiser. Como puede verse en la siguiente tabla hay cuatro factores claramente diferenciados.

Tabla 61. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,770	51,423	51,423	9,770	51,423	51,423	6,770	35,634	35,634
2	3,305	17,396	68,819	3,305	17,396	68,819	4,011	21,110	56,744
3	1,803	9,490	78,310	1,803	9,490	78,310	3,812	20,065	76,809
4	1,679	8,835	87,145	1,679	8,835	87,145	1,964	10,335	87,145
5	,942	4,958	92,102						
6	,491	2,586	94,688						
7	,382	2,010	96,698						
8	,228	1,198	97,895						
9	,173	,913	98,808						
10	,087	,457	99,265						
11	,062	,325	99,590						
12	,028	,147	99,737						
13	,019	,098	99,835						
14	,015	,080	99,915						
15	,013	,066	99,981						
16	,003	,016	99,997						
17	,001	,003	100,000						
18	2,45E-017	1,29E-016	100,000						
19	-2,22E-016	-1,17E-015	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La tabla de varianza total explicada justifica y explica con más detalle la selección de los componentes o factores. Como se puede ver en la tabla anterior, únicamente los cuatro primeros factores tienen valores propios superiores a la unidad. Estos factores explican un 87,145% de la varianza, por lo que podemos

considerar como relevantes los cuatro factores propuestos para resumir las variables originales del modelo de investigación.

Continuando con el análisis factorial vamos a mostrar la matriz de factores o cargas factoriales, la cual nos expresa la correlación existente entre las variables y el factor que las agrupa. Las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el factor, es decir, cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor.

El método de rotación que hemos utilizado es el *Varimax*, que redistribuye la varianza a lo largo de todos los componentes en la matriz de carga. El objetivo perseguido es simplificar el modelo y obtener resultados más claros. Con esta rotación obtenemos nuevos valores, nuevos vectores propios.

Tabla 62. Matriz de componentes rotados(a).

	Componente			
	1	2	3	4
MT. Capacidad para atraer nuevos empleados (Capnuemp)	,906	,177	,245	,024
MT. Capacidad para atraer recursos financieros (Caprecfros)	,904	,189	,290	,006
MT. Aumentar la cuota de mercado (Acuotm)	,904	,189	,290	,006
MT. Incentivos fiscales (Infis)	,800	,155	,404	-,107
MT. Mejorar la imagen de la organización (Mejima)	,815	,031	-,006	,112
MT. La cultura ética de la organización (Culetorg)	,216	-,241	,046	,896
MT. Aumentar la satisfacción de los empleados (Aumsatem)	,874	,065	,273	,253
MT. Mejorar las relaciones con la comunidad local (Comloc)	,854	,126	,172	,243
MT. Cumplimiento de las obligaciones legales (Cumploleg)	,832	,062	,341	,166
MT. Presión de las autoridades públicas (Presautp)	,150	,887	,194	,058
MT. Presión de los accionistas (Presacc)	,147	,968	,134	-,004
MT. Presión de clientes y proveedores (Prescyp)	,110	,976	,115	-,032
MT. Presiones de la comunidad local (Prescoml)	,156	,971	,104	,014
MT. Presiones de ONG's (Preson)	,083	,217	,100	,921
MT. Relaciones con las autoridades públicas (Relautp)	,262	,210	,910	,041
MT. Relaciones con los inversores (Relainv)	,283	,121	,928	,037
MT. Relaciones con otras empresas (Relaemp)	,283	,121	,928	,037

MT. Actuación de la competencia (Actcomp)	,520	,222	,583	,176
MT. Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes (Alesatisf)	,441	,117	,466	,312

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como podemos ver en la tabla anterior, la matriz de componentes rotados, podemos extraer cuatro factores claramente diferenciados, el primer factor lo denominamos variables de competitividad, conformada por Capnuemp, Caprefros, Acuotm, Infis, Mejima, Aumsatem, Comloc y Cumploleg. El segundo factor lo denominamos presiones de los grupos de interés, compuesto por las variables Presautp, Presacc, Prescyp y Prescoml. El tercer factor, el cual hemos denominado de relaciones con los grupos de interés, está formado por las variables Relautp, Relainv, Relaemp y Actcomp. El último factor está formado por las variables Culetorg y Preson, y lo hemos denominado ética-ONG's, pues en el sector de las cadenas hoteleras hay una fuerte asociación entre cultura ética de la organización y presión de las ONG's.

Esta agrupación se vió confirmada con un análisis de conglomerados jerárquico de variables, que se hizo utilizando como medida de disimilitud la distancia euclídea al cuadrado y como método de conglomeración el método Ward.

Concluimos este apartando comprobando que la escala "Motivaciones" no es unidimensional, sino pluridimensional.

5.4.2.3. Prueba de unidimensionalidad de la escala "Razón Principal".

Siguiendo con el análisis estadístico aplicado a los constructos anteriores, a continuación vamos a verificar la capacidad de unidimensionalidad del constructo "Razón Principal", cuya abreviatura en el modelo de investigación es "Raprin".

Este constructo lo conforman indicadores 5.1 al 5.4 del cuestionario (Edehac, Ecomvent, Ebest, y Erent), que fueron expuestos por los autores Margolis y Walsh (2003), Wernerfelt (1984) y Barney (1986, 1991).

Como es sabido, el objetivo que perseguimos es mostrar que los indicadores que conforman el constructo “Raprin” cargan sobre un único factor. La siguiente tabla recoge los índices que mostrarán la pertinencia o no del análisis factorial exploratorio.

Tabla 63. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.

Medida de adecuacion muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,425	
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-Cuadrado aproximado	74,562
	gl	6
	Sig.	0,000
Valor del determinante	0,275	
Alfa de Conbrach	0,508	

Como los valores obtenidos no son muy buenos, vamos a comprobar si es necesario eliminar algún ítem de la escala. Para ello analizamos los valores que toma el alfa de Cronbach si se elimina algún elemento, tras lo cual podemos confirmar que no procede la eliminación de ningún elemento de la escala, pues el valor que toma el alfa de Cronbach no varía sustancialmente.

Como muestra la tabla siguiente, correspondiente a la varianza total explicada, podemos extraer dos factores con autovalores superiores a la unidad, con una capacidad explicativa del 81,645%.

Tabla 64. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,846	46,161	46,161	1,846	46,161	46,161	1,681	42,028	42,028
2	1,419	35,484	81,645	1,419	35,484	81,645	1,585	39,618	81,645
3	,539	13,482	95,127						
4	,195	4,873	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Como apreciamos en la siguiente tabla hay dos factores claramente identificados, que llevan a las organizaciones a adoptar comportamientos responsables: al primer factor lo denominamos razones de tipo económico y lo integran los ítems “Encomvent” y “Erent”, y en el segundo factor se agrupan las motivaciones de tipo moral, y está formado por los ítems “Edehac” y “Ebest” (llama la atención que los encuestados asociaron el ítem “lo que se debe hacer” con “una buena estrategia”).

Tabla 65. Matriz de componentes rotados(a).

	Componente	
	1	2
MOT ECONÓMICA. Es comercialmente ventajoso	,313	,810
MOT. MORAL. Es una buena estrategia	,847	,428
MOT. ECONÓMICA. Es rentable	-,227	,828
MOT. MORAL. Es lo que se debe hacer	,902	-,244

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Como ha quedado de manifiesto, la escala “Razón Principal” no es unidimensional, ya que está conformada por dos factores.

5.4.2.4 Prueba de unidimensionalidad de la escala “Obstáculos”.

Siguiendo con el análisis desarrollado en apartados anteriores y con el fin de corroborar la unidimensionalidad de la la escala “Obstáculos”, mostramos los resultados obtenidos.

Tabla 66. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Conbrach.

Medida de adecuacion muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,771
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-Cuadrado aproximado	151,846
	gl	3
	Sig.	0,000
Valor del determinante		0,073
Alfa de Conbrach		0,937

A la vista de los resultados anteriores, vamos a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Como muestra la siguiente tabla, sólo un factor explica el 88,935% de la varianza total, por lo que queda patente la unidimensionalidad de este conjunto de variables independientes.

Tabla 67. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,668	88,935	88,935	2,668	88,935	88,935
2	,167	5,572	94,507			
3	,165	5,493	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para reforzar el planteamiento y la afirmación anterior analizamos la Matriz de componentes principales con un único factor de extracción, la cual mostramos a continuación:

Tabla 68. Matriz de componentes(a).

	Componente
	1
OB Pol. RSC. Falta de información sobre el tema	,943
OB Pol. RSC. Falta de RRHH	,943
OB Pol. RSC. Falta de tiempo	,943

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
1 componente extraído

Como puede observarse, los valores de las cargas en la matriz de componentes es más que aceptable, lo que confirma la unidimensionalidad de este conjunto de variables que conforman el constructo “Obst”.

5.4.2.5. Prueba de unidimensionalidad de la escala “Nivel de desarrollo de la RSC”

Para la realización de este análisis vamos a seguir el mismo procedimiento que se ha establecido en los epígrafes anteriores. El nivel de desarrollo de la RSC es uno de los elementos esenciales del modelo desarrollado por Carroll (1979, 1991, 1999, 2003).

En nuestro cuestionario, el constructo “Nivel de desarrollo de la RSC” está medido por los ítems que van del 3.1 al 3.20, (Maxgan, Benef, Fuposcom, Eficop, Consbenef, Cumplex, Arefesloc, Bcc, Ajusreqleg, Ajusreqmin, Acoet, Recresnorm, Resetob, Cc, Ce, Acexpfil, Ca, Dyea, Ainsed, Cvcom).

El objetivo perseguido con este análisis es demostrar que todas las variables independientes anteriores cargan en un único factor, conformando el constructo “Nivel de desarrollo de la RSC”.

La siguiente tabla recoge los índices que muestran la idoneidad de realizar un análisis factorial exploratorio de componentes principales.

Tabla 69. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Cronbach.

Valor del determinante	0,000
Alfa de Cronbach	0,982

Con base en la matriz de componentes rotados, vamos a englobar a las variables independientes del constructo “Nivel de desarrollo de la RSC” en cuatro factores, al igual que establece el modelo de Carroll: Responsabilidad Económica (RE), Responsabilidad legal (RL), Responsabilidad ética (RET) y Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RD).

A continuación la matriz de componentes rotados muestra dicha agrupación.

Tabla 70. Matriz de componentes rotados(a).

	Componente			
	1	2	3	4
REC. Maximización ganancias por accionista (Maxgan)	,271	,880	,336	,198
REC. Máxima obtención de beneficios (Benef)	,271	,880	,336	,198
REC. Mantener fuerte posición competitiva (Fuposcom)	,271	,880	,336	,198
REC. Mantener elevado nivel de eficacia operativa (Eficop)	,271	,880	,336	,198
REC. Consistencia en lo que respecta a los beneficios (Consbenef)	,271	,880	,336	,198
RL. Cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno (Cumplex)	,233	,411	,818	,327
RL. Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales (Arefesloc)	,233	,411	,818	,327

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

RL. Ciudadano corporativo que respeta la ley (Bcc)	,233	,411	,818	,327
RL. Proporcionar bienes y servicios ajustados a los requerimientos legales (Ajusreqleg)	,233	,411	,818	,327
RL. Proporcionar bienes y servicios ajustados a los requerimientos legales mínimos (Ajusreqmin)	,233	,411	,818	,327
RET. Actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y normas éticas (Acoet)	,450	,225	,372	,779
RET. Reconocer y respetar normas éticas las nuevas y las adoptadas por la sociedad (Recresnorm)	,450	,225	,372	,779
RET. Evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía (Resetob)	,440	,289	,321	,776
RET. Ser buen ciudadano corporativo (Cc)	,450	,225	,372	,779
RET. La integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del cumplimiento de las leyes (Ce)	,450	,225	,372	,779
RD. Actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad (Acexpfil)	,867	,316	,168	,323
RD. Ayudar a la cultura y al arte (Ca)	,884	,260	,214	,323
RD. Participación de directivos y empleados en actividades voluntarias y caritativas dentro de la comunidad local (Dyeap)	,884	,260	,214	,323
RD. Proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas (Ainsed)	,884	,260	,214	,323
RD. Ayudar voluntariamente a proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad (Cvcom)	,884	,260	,214	,323

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

A la vista de los resultados obtenidos en este epígrafe, podemos afirmar que la escala “Nivel de Desarrollo de la RSC” no es unidimensional sino pluridimensional.

En concreto tiene cuatro dimensiones. Los datos empíricos reafirman perfectamente el planteamiento teórico de Carroll (1979, 1991, 2003). Podemos

distinguir en el análisis realizado cuatro factores: el primero de ellos, el de la Responsabilidad Económica (RE), lo conforman los ítems Maxgan, Benef, Fuposcom, Eficop, Consbenef; el segundo factor, Responsabilidad Legal (RL), formado por Cumplex, Arefesloc, Bcc, Ajusreqleg, Ajusreqmin.; el tercer factor es Responsabilidad Ética (RET) formado por Acoet, Recresnorm, Resetob, Cc, Ce; y el último factor Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RF), que incluye los ítems Acexphil, Ca, Dyeap, Ainsed, Cvcom.

5.4.2.6. Prueba de unidimensionalidad de la escala “Consecuencias”.

La última prueba de unidimensionalidad la aplicaremos al constructo “Consecuencias”, formado por los ítems del cuestionario que van del 7.1 al 7.6.

Tabla 71. KMO, Prueba de Barlett, Valor del Determinante y Alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,875	
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-Cuadrado aproximado	675,672
	Gl	21
	Sig.	0,000
Valor del determinante	0,000	
Alfa de Cronbach	0,974	

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el valor del determinante es cero y todas las demás pruebas congruentes. Procedemos a realizar el análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*, en el que vemos que hay un único factor, que explica el 87,487% de la varianza total.

Tabla 72. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,124	87,487	87,487	6,124	87,487	87,487
2	,365	5,213	92,700			
3	,214	3,054	95,754			
4	,134	1,917	97,671			
5	,092	1,320	98,991			
6	,045	,637	99,629			
7	,026	,371	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

A continuación podemos ver la matriz de componentes con dicho factor.

Tabla 73. Matriz de componentes(a).

	Componente
	1
CONSEC. Diferenciación de la organización a través de la RSC, mejorando la competitividad de la misma (Dif)	,955
CONSEC. La RSC provoca un incremento de las ventas a L/P (Incvent)	,937
CONSEC. La gestión responsable aumenta la lealtad y fidelidad de la clientela (Lealfid)	,968
CONSEC. La gestión responsable incrementa los beneficios, permitiendo reducir costes y riesgos en la gestión empresarial (Incben)	,943
CONSEC. La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, ya que es un activo intangible que genera valor (Mejrepi)	,855
CONSEC. La RSC ayuda a la organización para atraer y retener a los empleados al disminuir la rotación de los mismo por incremento de la satisfacción en sus puestos de trabajo (Atret)	,964

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

1 componentes extraídos

Podemos concluir, con los resultados obtenidos, que la escala “Consecuencias” es unidimensional.

Una vez finalizado el análisis de las pruebas de unidimensionalidad de las escalas, la siguiente figura muestra la representación gráfica del modelo.

En la siguiente tabla se resumen las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Tabla 74. Resumen de las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructos causa		Indicadores	Abrev indicador	Items del cuestionario
¿El concepto que tienen los responsables en las organizaciones de la RSC influye en el nivel de desarrollo de la misma?	H1	Concepto		Cumplir la ley	Cumpley	2.1 Eliminado
				Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
				Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3
¿Cómo influyen las motivaciones en el nivel de desarrollo de la RSC?	H2, H2a, H2b, H2c, H2d	Motivaciones	Variables de competitividad (VC)	Capacidad atraer nuevos empleados	Capnuemp	4.1
				Capacidad atraer recursos financieros y reducir costes	Caprecfros	4.2
				Aumentar la cuota de mercado, vía incrementos de competitividad	Acuotm	4.3
				Incentivos fiscales	Infis	4.4
				Mejorar la imagen de la organización	Mejima	4.5
				Aumentar la satisfacción de los empleados	Aumsatem	4.7
				Mejorar las relaciones con la comunidad local	Comloc	
				Cumplimiento de las obligaciones legales	Cumpleleg	4.9
			Relación	Relautp	4.15	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			<i>stakeholders</i> (RS)	las autoridades públicas		
				Relaciones con los inversores	Relainv	4.16
				Relaciones con otras empresas	Relaemp	4.17
				Actuación de la competencia	Actcomp	4.18
			Presión <i>stakeholders</i> (PS)	Presión de las autoridades públicas	Presautp	4.10
				Presión de los accionistas	Presacc	4.11
				Presión de clientes y proveedores	Prescyp	4.12
				Presiones de la comunidad local	Prescoml	4.13
			Ética-ONG's (EO)	La cultura ética de la organización	Culeorg	4.6
				Presiones de ONG's	Preson	4.14
¿Cuál es la razón principal a la hora de adoptar un comportamiento responsable?, ¿Cuál es la razón principal en el nivel de desarrollo de la RSC?	H3, H3a, H3b	Razón Principal		Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
				Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
				Es una buena estrategia	Ebest	5.3
				Es rentable	Erent	5.4
¿Influye la razón principal para implementar prácticas responsables en el concepto que los responsables del área de RSC tienen de la misma?	H4	Razón Principal		Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
				Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
				Es una buena estrategia	Ebest	5.3
				Es rentable	Erent	5.4

¿Son obstáculos para la implantación y desarrollo de políticas de RSC?	H5	Obstáculos	Falta de información sobre el tema	Fainf	6.1
			Falta de recursos económicos y humanos	Farrhh	6.2
			Falta de tiempo	Falt	6.3
			Otros	Fre	6.4
¿La razón principal para la implementación de prácticas de RSC en dicha área puede suponer un obstáculo?	H6	Razón Principal	Es lo que se debe hacer	Edehac	5.1
			Es comercialmente ventajoso	Ecomvent	5.2
			Es una buena estrategia	Ebest	5.3
			Es rentable	Erent	5.4
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un factor motivador para implementar prácticas responsables?	H7	Concepto	Cumplir la ley	Cumpley	2.1 Eliminado
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3
¿El concepto que tienen los responsables del área del RSC de la misma puede ser un obstáculo para implementar prácticas responsables?	H8	Concepto	Cumplir la ley	Cumpley	2.1 Eliminado
			Sensibilidad a las necesidades del entorno	Sensient	2.2
			Cuidar por los <i>stakeholders</i>	Cuistak	2.3

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

¿Existe relación entre el nivel de desempeño de la RSC y el desempeño empresarial de las cadenas hoteleras?	H9, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f	Consecuencias en el Desempeño		La organización se ha diferenciado en el mercado gracias a la RSC, mejorando la competitividad de la misma	Dif	7.1
				La RSC provoca un incremento de las ventas a L/P	Incvent	7.2
				La gestión responsable ha contribuido a aumentar la lealtad y la fidelidad de la clientela	Lealfid	7.3
				Los beneficios se han incrementado como consecuencia de una gestión responsable, ya que la RSC permite reducir costes y riesgos en la gestión empresarial	Incben	7.4
				La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, al ser activo intangible que genera valor	Mejrepi	7.5
				La RSC ayuda a la organización para atraer y retener empleados	Atret	7.6
				¿El nivel de desarrollo de la RSC está determinado por la RE, RL,		Nivel de desarrollo de la RSC
				Consecución de beneficios	Benef	3.2

RE y RF?				Importancia de mantener la posición competitiva	Fuposcom	3.3
				Importancia de mantener elevados niveles de eficacia operativa	Eficop	3.4
				Consistencia en los beneficios en compañías de éxito	Consbenef	3.5
			Responsabilidad Legal (RL)	Cumplimiento de las leyes y expectativas del Gobierno	Cumplex	3.6
				Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales	Arefesloc	3.7
				Importancia del buen ciudadano corporativo	Bcc	3.8
				Producción o servicios ajustados a requerimientos legales	Ajusreqleg	3.9
				Importancia producción ajustada requerimientos legales mínimos	Ajusreqmin	3.10
			Responsabilidad Ética (RET)	Actuación acorde a códigos sociales y normas éticas	Acoet	3.11
				Reconocimiento y respeto a las normas éticas o sociales nuevas	Recresnorm	3.12
				Respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos	Resetob	3.13
				Ser buen ciudadano	Cc	3.14

				corporativo		
				Comportamiento ético mas allá del cumplimiento leyes	Ce	3.15
			Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RF)	Actuación en consistencia con expectativas filantrópicas	Acexpfil	3.16
				Es importante ayudar a la cultura y al arte	Ca	3.17
				Apoyo a la comunidad local de directivos y empleados	Dyeap	3.18
				Apoyo a instituciones educativas públicas y privadas	Ainsed	3.19
				Mejorar la calidad de vida de la comunidad participando en proyectos	Cvcom	3.20

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. 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.

5.4.3.5. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems.

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. La siguiente tabla muestra las cargas estimadas para los elementos de medición o indicadores considerados en nuestro modelo.

Tabla 75. Cargas estimadas para elementos de medición o indicadores del modelo.

Constructo	Abreviatura indicador	Indicador	Carga
CONCEP	Sensient	2.2	0.9575
	Cuistak	2.3	0.9520
MOTIV	Capnuemp	4.1	0.8861
	Caprecfros	4.2	0.9048
	Acuotm	4.3	0.9048
	Infis	4.4	0.8631
	Mejima	4.5	0.6478
	Culetorg	4.6	0.3447
	Aumsatem	4.7	0.9023
	Comloc	4.8	0.8453
	Cumploleg	4.9	0.8875
	Presautp	4.10	0.4324
	Presacc	4.11	0.4073
	Prescyp	4.12	0.3637
	Prescoml	4.13	0.4036
	Preson	4.14	0.3790
	Relautp	4.15	0.7348
	Relainv	4.16	0.7407
	Relaemp	4.17	0.7407
	Actcomp	4.18	0.8227
	Alesatisf	4.19	0.6998
Razprin	Edehac	5.1	0.7904
	Ecomvent	5.2	0.5510
	Ebest	5.3	0.9231
	Erent	5.4	0.0135
Obst	Fainf	6.1	0.9457
	Farrhh	6.2	0.9452
	Falt	6.3	0.9380
Conseq	Dif	7.1	0.9604
	Incvent	7.2	0.9488
	Lealfid	7.3	0.9723

	Incben	7.4	0.9408
	Mejrepi	7.5	0.8539
	Atret	7.6	0.9589
NivD	Maxgan	3.1	0.8474
	Benef	3.2	0.8474
	Fuposcom	3.3	0.8474
	Eficop	3.4	0.8474
	Consbenef	3.5	0.8474
	Cumplex	3.6	0.8927
	Arefesloc	3.7	0.8927
	Bcc	3.8	0.8927
	Ajusreqleg	3.9	0.8927
	Ajusreqmin	3.10	0.8927
	Acoet	3.11	0.9047
	Recresnorm	3.12	0.9047
	Resetob	3.13	0.9050
	Cc	3.14	0.9047
	Ce	3.15	0.9047
	Acexpfil	3.16	0.8458
	Ca	3.17	0.8489
	Dyeap	3.18	0.8489
Ainsed	3.19	0.8489	
Cvcom	3.20	0.8489	

Fuente: Elaboración propia.

Aunque hay dos ítems que están muy por debajo del nivel 0.505, en el factor Motivaciones Culeorg y en el factor Razón Principal Erent, y cuatro que se aproximan, en el factor Motivaciones: Presautp, Presacc, Prescyp y Prescolm, creemos, no obstante que la eliminación sería problemática, ya que afecta al sentido principal del constructo. Es más, los eliminamos y volvimos a correr el modelo, no obteniendo mejora en la significación de las variables observables o ítems.

Realizamos a continuación una técnica de reemuestreo denominada *bootstrap* utilizada para analizar la significación de los coeficientes *path*. Para ser

considerado significativo, debemos tener en cuenta aquellas T-Students que sean superior o igual a 1.96 ($\Pr(1-\alpha) \leq 0.05$). Éstas han sido calculadas después de aplicar la técnica de reemuestreo *bootstrap* con el objetivo de validar todos los indicadores o ítems del modelo (Chin y Newsted, 199; Chin y Frye, 2003).

Mostramos en la siguiente tabla las T-Students:

Tabla 76. T-Students.

Constructo	Abreviatura indicador	Indicador	T-Students
Concep	Sensient	2.2	9.5746
	Cuistak	2.3	36.7035
Motiv	Capnuemp	4.1	8.6342
	Caprecfros	4.2	9.0819
	Acuotm	4.3	9.01819
	Infis	4.4	9.3053
	Mejima	4.5	4.8283
	Culetorg	4.6	2.5430
	Aumsatem	4.7	13.3497
	Comloc	4.8	12.5100
	Cumpleleg	4.9	13.6019
	Presautp	4.10	2.3838
	Presacc	4.11	2.2158
	Prescyp	4.12	2.0742
	Prescoml	4.13	2.1730
	Preson	4.14	2.5245
	Relautp	4.15	5.6348
	Relainv	4.16	6.1396
	Relaemp	4.17	6.1396
	Actcomp	4.18	9.5481
	Alesatisf	4.19	7.0849
Razprin	Edehac	5.1	9.2467
	Ecomvent	5.2	3.1674
	Ebest	5.3	19.1085
	Erent	5.4	0.0816
Obst	Fainf	6.1	48.9624
	Farrhh	6.2	35.4335

	Falt	6.3	32.7970
Conseq	Dif	7.1	82.2440
	Incvent	7.2	66.6462
	Lealfid	7.3	150.6845
	Incben	7.4	57.7829
	Mejrepi	7.5	15.6829
	Atret	7.6	98.8052
	NivD	Maxgan	3.1
Benef		3.2	17.6311
Fuposcom		3.3	17.6311
Eficop		3.4	17.6311
Consbenef		3.5	17.6311
Cumplex		3.6	33.4655
Arefesloc		3.7	33.4655
Bcc		3.8	33.4655
Ajusreqleg		3.9	33.4655
Ajusreqmin		3.10	33.4655
Acoet		3.11	31.9411
Recresnorm		3.12	31.9411
Resetob		3.13	32.0435
Cc		3.14	31.9411
Ce		3.15	31.9411
Acexpfil		3.16	11.0318
Ca		3.17	11.0283
Dyeap		3.18	11.0283
Ainsed		3.19	11.0283
Cvcom		3.20	11.0283

Fuente: Elaboración propia.

Destaca por su valor alcanzado en la T-Student la variable Erent.

Como hemos mostrado en el apartado 5.4, dedicado a analizar la pruebas de unidimensionalidad de las escalas, vimos que la escala razón principal no era unidimensional sino pluridimensional, al igual que las escalas motivaciones y nivel de desarrollo.

El constructo razón principal estaba formado por dos factores: al primero lo denominamos razones de tipo económico, integrado por los ítems “Encomvent” y “Erent”, y en el segundo factor se agrupan las motivaciones de tipo moral, formado por los ítems “Edehac” y “Ebest”, corroborando el análisis de la revisión teórica propuesta en el marco teórico.

Respecto a la escala motivaciones que influyen el nivel de desarrollo de la RSC, al primer factor lo denominamos variables de competitividad, conformado por Capnuemp, Caprefros, Acuotm, Infis, Mejima, Aumsatem, Comloc, Cumploleg; el segundo factor lo denominamos presiones de los grupos de interés, compuesto por las variables Presautp, Presacc, Prescyp, y Prescoml; el tercer factor, de relaciones con los grupos de interés, está formado por las variables Relautp, Relainv, Relaemp, y Actcomp; el último factor está formado por las variables Culeorg y Preson, y lo hemos denominado ética-ONG´s. Como explicamos en el epígrafe 5.4, en el sector de las cadenas hoteleras hay una fuerte asociación entre cultura ética de la organización y actuación de las ONG´s.

La escala nivel de desarrollo de la RSC también es pluridimensional, distinguiendo en el análisis realizado cuatro factores: el primero de ellos, el de Responsabilidad Económica (RE), lo conforman los ítems Maxgan, Benef, Fuposcom, Eficop, Consbenef; el segundo factor, Responsabilidad Legal (RL), está formado por Cumplex, Arefesloc, Bcc, Ajusreqleg, Ajusreqmin; el tercer factor es el de la Responsabilidad Ética (RET): Acoet, Recresnorm, Resetob, Cc, Ce; y el último el de la Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RF), que incluye los ítems Acexpfil, Ca, Dyeap, Ainsed y Cvcom. Como ha quedado de manifiesto en la revisión del marco teórico, son las cuatro componentes que conforman el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991), aunque la última variable fue eliminada en el año 2003. Por el conocimiento del sector de las

cadena hotelera y su vinculación con los programas de apoyo y ayuda a la comunidad en la que actúan, así como su importante contribución en obras sociales, entendemos que dicha variable es explicativa y significativa para este trabajo de investigación; por este motivo hemos decidido no eliminarla. A continuación procedemos a plantear el modelo de segundo orden.

5.4.4. Estimación del modelo estructural con constructos de segundo orden.

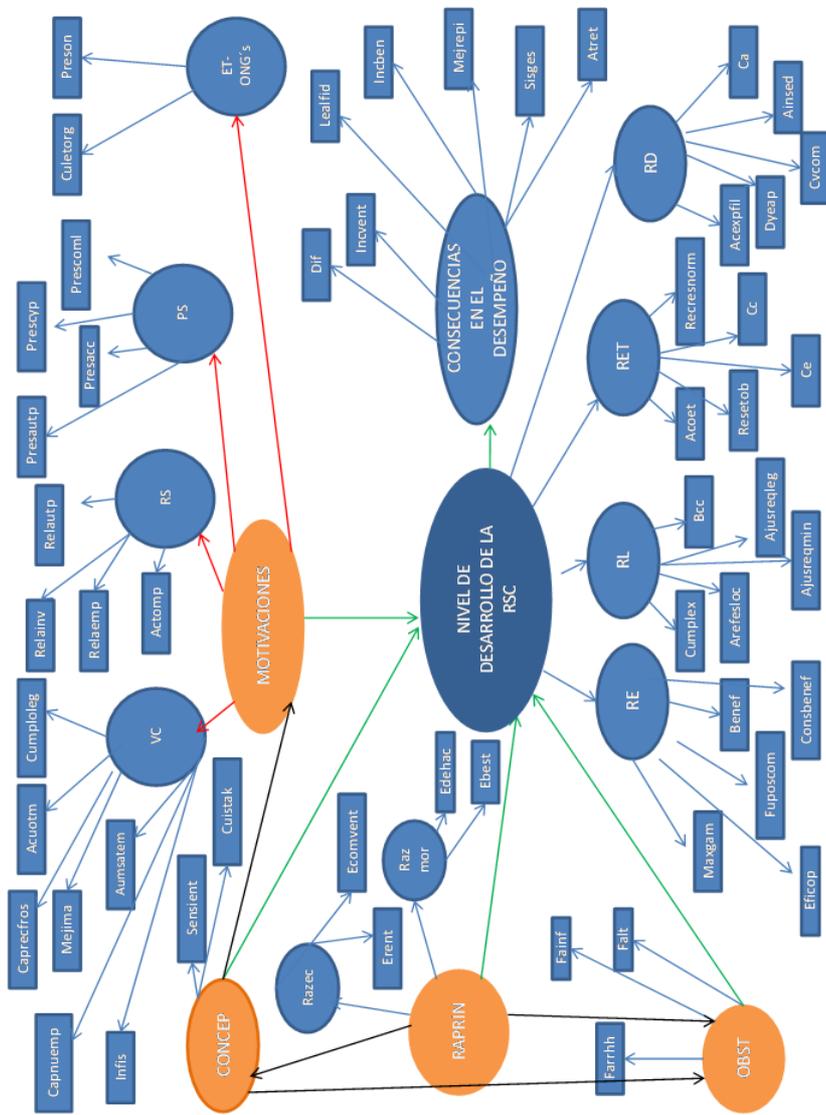
5.4.4.5. Modelo estructural con constructos de segundo orden.

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 Bollen y Lennox (1991), entendemos por dimensión un término conceptual que sirve para describir distintas facetas de un constructo que es entendido como poseedor de distintas facetas heterogéneas. Por este motivo, una condición de los constructos multidimensionales para que estén bien definidos es que se especifique la relación entre el constructo y sus dimensiones.

En base al marco teórico expuesto en los capítulos uno a tres, a las pruebas de unidimensionalidad realizadas a las escalas en el capítulo cuatro, y al modelo de primer orden que hemos analizado en el epígrafe anterior, en el que hemos visto que las cargas factoriales de algunos ítems eran bajas y sugerían su eliminación, pero su base teórica no nos lo permite por la importancia en el constructo, vamos a presentar el modelo de segundo orden.

En el epígrafe 5.4 se puede consultar la tabla resumen de las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario, una vez concluidas las pruebas de unidimensionalidad.

Figura 13. Modelo de investigación con constructos de segundo orden.



Fuente: Elaboración propia.

El marco teórico desarrollado en los capítulos uno, dos y tres confirma la clasificación propuesta en la conformación de los constructos, de forma que contamos con tres 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 de orden es Razón principal (Razprin) formada por los constructos “razones económicas” (Razec) y “razones morales” (Razmor). Por último 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).

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).

5.4.4.6. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems.

Para realizar este análisis nos fijamos en las cargas individuales de los ítems y de los constructos. Como señalamos anteriormente las cargas deben ser superiores o iguales a 0.505 (Falk y Miller, 1992).

Tabla 77. Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.

Constructo	Abreviatura indicador	Indicador	Carga
CONCEP	Sensient	2.2	0.9557
	Cuistak	2.3	0.9538

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Constructo de orden 1	Abreviatura indicador	Indicador	Pesos
MOTIV	VC	Capnuemp	4.1	0.8644
		Caprecfros	4.2	
		Acuotm	4.3	
		Infis	4.4	
		Mejima	4.5	
		Aumsatem	4.7	
		Comloc		
	PS	Cumpleleg	4.9	0.4075
		Presautp	4.10	
		Presacc	4.11	
		Prescyp	4.12	
	RS	Prescoml	4.13	0.8332
		Relautp	4.15	
		Relainv	4.16	
Relaemp		4.17		
ET-ONG'S	Actcomp	4.18	0.5518	
	Culeorg	4.6		
Razprin	Razecon	Preson	4.14	0.3980
		Ecomvent	5.2	
	Razmor	Erent	5.4	0.9671
		Edehac	5.1	
		Ebest	5.3	
Constructo	Abreviatura indicador		Indicador	Carga
Obst	Fainf		6.1	0.9464
	Farrhh		6.2	0.9453
	Falt		6.3	0.9372
Conseq	Dif		7.1	0.9606
	Incvent		7.2	0.9489
	Lealfid		7.3	0.9722
	Incben		7.4	0.9407
	Mejrepi		7.5	0.8537
	Atret		7.6	0.9591
	Constructo de orden 1	Abreviatura indicador	Indicador	Pesos
NivD	RE	Maxgan	3.1	0.8499
		Benef	3.2	

		Fuposcom	3.3	
		Eficop	3.4	
		Consbenef	3.5	
	RL	Cumplex	3.6	0.8948
		Arefesloc	3.7	
		Bcc	3.8	
		Ajusreqleg	3.9	
		Ajusreqmin	3.10	
	RET	Acoet	3.11	0.9058
		Recresnorm	3.12	
		Resetob	3.13	
		Cc	3.14	
		Ce	3.15	
	RD	Acexphil	3.16	0.8476
		Ca	3.17	
		Dyeap	3.18	
		Ainsed	3.19	
		Cvcom	3.20	

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en la tabla anterior hay dos constructos que no cumplen el nivel de aceptación: razones económicas (Razecon) y presión de los *stakeholders* (PS). Vamos a desglosar las cargas factoriales de dichos constructos, para valorar si procede su eliminación.

Tabla 78. Desglose de las cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.

Constructo	Abreviatura indicador	Indicador	Carga
CONCEP	Sensient	2.2	0.9557
	Cuistak	2.3	0.9538
MOTIV	VC		
	Capnuemp	4.1	0.9550
	Caprefros	4.2	0.9595
	Acuotm	4.3	0.9595
	Infis	4.4	0.8728
	Mejima	4.5	0.7747

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Aumsatem	4.7	0.9431	
	Comloc	4.8	0.9064	
	Cumploleg	4.9	0.9193	
	RS			
	Relautp	4.15	0.9750	
	Relainv	4.16	0.9836	
	Relaemp	4.17	0.9836	
	Actcomp	4.18	0.7460	
	PS			
	Presautp	4.10	0.9216	
	Presacc	4.11	0.9883	
	Prescyp	4.12	0.9880	
	Prescoml	4.13	0.9877	
	ET-ONG's			
	Culetorg	4.6	0.9354	
Preson	4.14	0.9354		
Razprin	Razecon			
	Ecomvent	5.2	0.8291	
	Erent	5.4	0.8291	
	Razmor			
	Edehac	5.1	0.8919	
	Ebest	5.3	0.8919	
Obst	Fainf	6.1	0.9464	
	Farrhh	6.2	0.9453	
	Falt	6.3	0.9372	
Conseq	Dif	7.1	0.9606	
	Incvent	7.2	0.9489	
	Lealfid	7.3	0.9722	
	Incben	7.4	0.9407	
	Mejrepi	7.5	0.8537	
	Atret	7.6	0.9591	
NivD	RE			
	Maxgan	3.1	1	
	Benef	3.2	1	
	Fuposcom	3.3	1	
	Eficop	3.4	1	
	Consbenef	3.5	1	
	RL			

	Cumplex	3.6	1
	Arefesloc	3.7	1
	Bcc	3.8	1
	Ajusreqleg	3.9	1
	Ajusreqmin	3.10	1
	RET		
	Acoet	3.11	0.9993
	Recresnorm	3.12	0.9993
	Resetob	3.13	0.9887
	Cc	3.14	0.9993
	Ce	3.15	0.9993
	RD		
	Acexpfil	3.16	0.9906
	Ca	3.17	0.9994
	Dyeap	3.18	0.9994
	Ainsed	3.19	0.9994
	Cvcom	3.20	0.9994

Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados mostrados en la tabla anterior, las cargas factoriales son superiores al nivel de aceptación que hemos fijado 0.505 (Falk y Miller, 1992). A continuación mostramos los errores estándares de las variables que nos permitirán especificar las ecuaciones del modelo de medida.

Tabla 79. Errores estándares.

Constructo	Abreviatura indicador	Indicador	Errores Estándares
CONCEP	Sensient	2.2	0.0867
	Cuistak	2.3	0.0902
MOTIV	VC		0.2529
	Capnuemp	4.1	0.0881
	Caprecfros	4.2	0.0794
	Acuotm	4.3	0.0794
	Infis	4.4	0.2383
	Mejima	4.5	0.3998
	Aumsatem	4.7	0.1106

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

	Comloc	4.8	0.1784	
	Cumploleg	4.9	0.1548	
	RS			0.3058
	Relautp	4.15	0.0494	
	Relainv	4.16	0.0325	
	Relaemp	4.17	0.0325	
	Actcomp	4.18	0.4434	
	PS			0.8339
	Presautp	4.10	0.1507	
	Presacc	4.11	0.0232	
	Prescyp	4.12	0.0239	
	Prescoml	4.13	0.0245	
	ET-ONG's			0.6956
	Culetorg	4.6	0.1251	
	Preson	4.14	0.1251	
Razprin	Razecon		0.8416	
	Ecomvent	5.2	0.3126	
	Erent	5.4	0.3126	
	Razmor		0.06470	
	Edehac	5.1	0.2045	
	Ebest	5.3	0.2045	
Obst	Fainf	6.1	0.1044	
	Farrhh	6.2	0.1063	
	Falt	6.3	0.1216	
Conseq	Dif	7.1	0.0773	
	Incvent	7.2	0.0996	
	Lealfid	7.3	0.0549	
	Incben	7.4	0.1151	
	Mejrepi	7.5	0.2712	
	Atret	7.6	0.0801	
NivD	RE		0.2776	
	Maxgan	3.1	0	
	Benef	3.2	0	
	Fuposcom	3.3	0	
	Eficop	3.4	0	
	Consbenef	3.5	0	
	RL		0.1994	
	Cumplex	3.6	0	

	Arefesloc	3.7	0
	Bcc	3.8	0
	Ajusreqleg	3.9	0
	Ajusreqmin	3.10	0
	RET		0.1794
	Acoet	3.11	0.0014
	Recresnorm	3.12	0.0014
	Resetob	3.13	0.0225
	Cc	3.14	0.0014
	Ce	3.15	0.0014
	RD		0.2815
	Acexpfil	3.16	0.0187
	Ca	3.17	0.0011
	Dyeap	3.18	0.0011
	Ainsed	3.19	0.0011
	Cvcom	3.20	0.0011

Fuente: Elaboración propia.

Ecuaciones del modelo de medida:

Primer orden:

- Concep:

$$\text{Sensient} = \lambda_{\text{Concep}} + \delta_{2,2} = 0.9557 \text{ Concep} + 0.0867$$

$$\text{Cuistak} = \lambda_{2,3} \text{ Concep} + \delta_{23} = 0.9538 \text{ Concep} + 0.0902$$

- Obst:

$$\text{Fainf} = \lambda_{6,1} \text{ Obst} + \delta_{6,1} = 0.9464 \text{ Obst} + 0.1044$$

$$\text{Farrhh} = \lambda_{6,2} \text{ Obst} + \delta_{6,2} = 0.9453 \text{ Obst} + 0.1063$$

$$\text{Falt} = \lambda_{6,3} \text{ Obst} + \delta_{6,3} = 0.9372 \text{ Obst} + 0.1216$$

- Conseq:

$$\text{Dif} = \lambda_{7,1} \text{ Conseq} + \delta_{7,1} = 0.9606 \text{ Conseq} + 0.0773$$

$$\text{Incent} = \lambda_{7,2} \text{ Conseq} + \delta_{7,2} = 0.9489 \text{ Conseq} + 0.0996$$

$$\text{Lealfid} = \lambda_{7,3} \text{ Conseq} + \delta_{7,3} = 0.9722 \text{ Conseq} + 0.0549$$

$$\text{Incben} = \lambda_{7,4} \text{ Conseq} + \delta_{7,4} = 0.9407 \text{ Conseq} + 0.1151$$

$$\text{Mejrepi} = \lambda_{7,5} \text{Obst} + \delta_{7,5} = 0.8537 \text{ Conseq} + 0.2712$$

$$\text{Atret} = \lambda_{7,6} \text{Obst} + \delta_{7,6} = 0.9591 \text{ Conseq} + 0.0801$$

Segundo orden

- Motiv:

$$\text{Motiv} = \lambda \text{VC} + \delta \text{VC} = 0.8644 \text{ VC} + 0.2529$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{RS} + \delta \text{RS} = 0.8332 \text{ RS} + 0.3058$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{PS} + \delta \text{PS} = 0.4075 \text{ PS} + 0.8339$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{ET-ONG's} + \delta \text{ET-ONG's} = 0.5518 \text{ ET-ONG's} + 0.6956$$

- Razprin:

$$\text{Razprin} = \lambda \text{Razecon} + \delta \text{Razecon} = 0.3980 \text{ Razecon} + 0.8416$$

$$\text{Razprin} = \lambda \text{Razmor} + \delta \text{Razmor} = 0.96712 \text{ Razmor} + 0.06470$$

- NivD:

$$\text{NivD} = \lambda \text{RE} + \delta \text{RE} = 0.8499 \text{ RE} + 0.2726$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{RL} + \delta \text{RL} = 0.8948 \text{ RL} + 0.1994$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{RET} + \delta \text{RET} = 0.9058 \text{ RET} + 0.1794$$

$$\text{Motiv} = \lambda \text{RD} + \delta \text{RD} = 0.8476 \text{ RD} + 0.2815$$

5.4.4.7. Evaluación de la fiabilidad de los constructos.

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 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. Los valores de fiabilidad compuesta en los constructos reflectivos del modelo de investigación propuesto los muestra la tabla siguiente:

Tabla 80. Fiabilidad compuesta de los constructos.

Constructos	Fiabilidad compuesta (pc)
Concep	0.9537
Motiv	0.7717
VC	0.9756
PS	0.9854
RS	0.9606
ET-ONG's	0.9332
Razprin	0.6727
Razec	0.8147
Razmor	0.8861
Obst	0.9601
Conseq	0.9784
NivD	0.9288
RE	1
RL	1
RET	0.9988
RD	0.9990

Fuente: Elaboración propia.

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.

5.4.4.8. *Evaluación de la validez convergente.*

El análisis de la validez convergente lo efectuamos 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. Los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto se indican en la siguiente tabla:

Tabla 81. Validez convergente de los constructos.

Constructos	Validez Convergente (AVE)
Concep	0.9115
Motiv	0.4779
VC	0.8339
PS	0.9444
RS	0.8605
ET-ONG's	0.8749
Razprin	0.5468
Razec	0.6874
Razmor	0.7954
Obst	0.8892
Conseq	0.8836
NivD	0.7655
RE	1
RL	1
RET	0.9943
RD	0.9953

Fuente: Elaboración propia.

Como 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 0.477969 está próximo al nivel de aceptación propuesto.

5.4.4.9. Evaluación de la validez discriminante.

Para evaluar la validez discriminante de un constructo vamos a comprobar si la varianza extraída media (AVE) del mismo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Lacker, 1981), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Vamos a realizar el proceso inverso para hacer más práctico el procedimiento de cálculo, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada del AVE, el cual hemos obtenido al correr los datos en el software Visual-PLS, teniendo que ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. Estos valores los mostramos en la tabla siguiente, siendo los elementos de la diagonal las raíces cuadradas de las AVEs.

Tabla 82. Validez discriminante de los constructos.

Constructos	Percep	Motiv	Razprin	Obst	Conseq	NivD
Concep	0.9547					
Motiv	0.457	0.6913				
Razprin	-0.561	-0.540	0.7394			
Obst	-0.214	-0.451	0.602	0.9429		
Conseq	0.306	0.585	-0.660	-0.831	0.9400	
NivD	0.446	0.621	-0.413	-0.432	0.560	0.8749

Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en la tabla anterior, todos los constructos cumplen la condición defendida por Fornell y Lacker (1981).

5.4.5. Análisis del modelo estructural.

En este epígrafe vamos a dar respuesta a las cuestiones planteadas por Roldán (2000) y Falk y Miller (1992), a las que hemos hecho referencia en el apartado 5.3.2 del trabajo de investigación:

- Determinar el poder predictivo del modelo de investigación propuesto.
- Determinar los coeficientes β o coeficientes path que nos indiquen la intensidad de las relaciones establecidas a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes.
- Y por último, 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*, permitiéndonos comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

5.4.5.1. Determinación de los coeficientes path o coeficientes β .

La siguiente tabla muestra los coeficientes path entre los diferentes constructos, que nos indican la intensidad de las relaciones establecidas entre ellos:

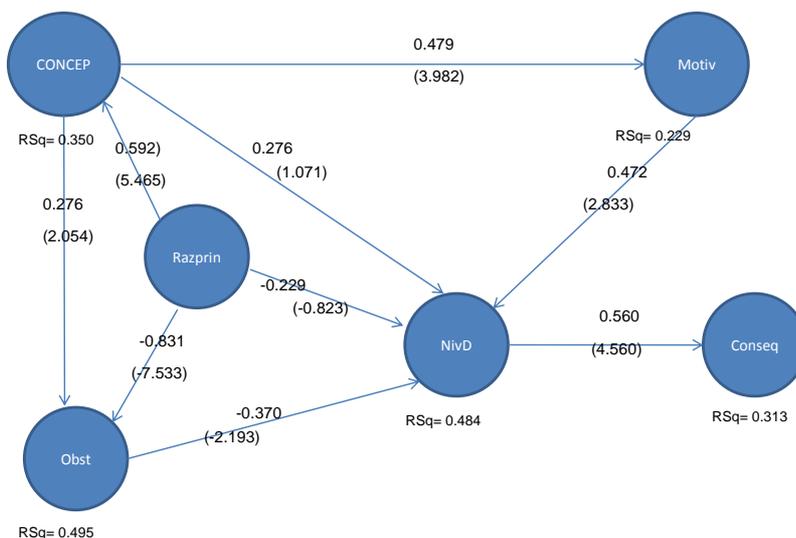
Tabla 83. Coeficientes path del modelo de investigación.

Relaciones del modelo interno	Coeficientes path
Concep→Motiv	0.457
Concep→NivD	0.253
Razprin→Percep	0.561
Razprin→Obst	-0.602
Razprin→NivD	-0.127
OBst→NivD	-0.246
Motiv→NivD	0.463
Concep→Obst	0.276
NivD→Conseq	0.560

Fuente: Elaboración propia.

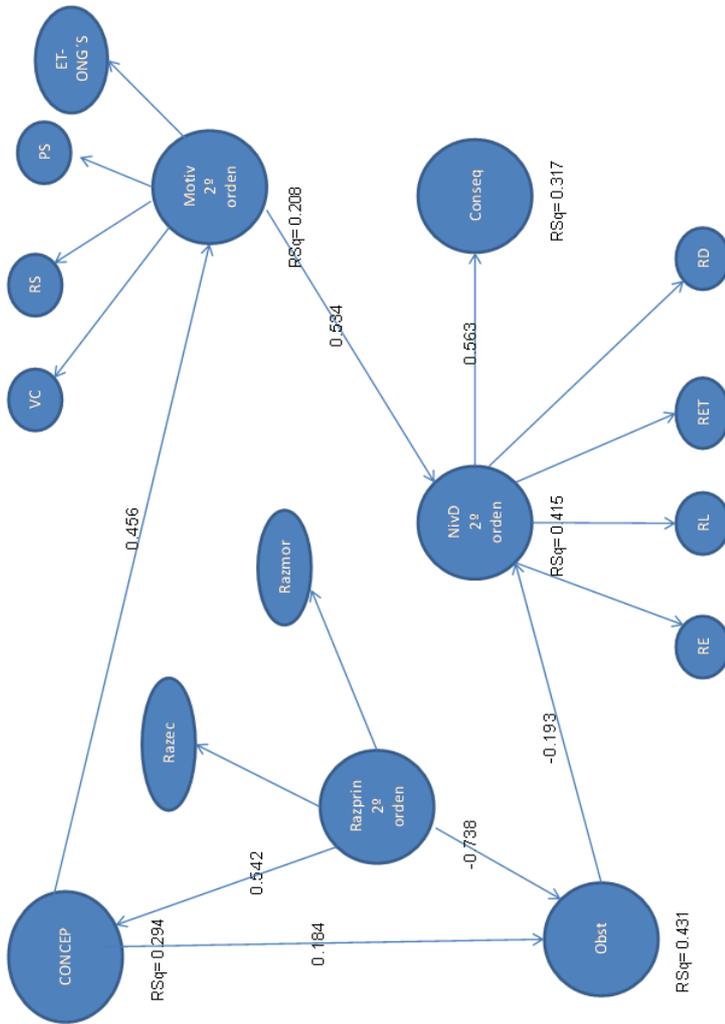
Como muestra la tabla anterior, la mayoría de los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), siendo mayores que 0.2, excepto el coeficiente entre los constructos razón principal y nivel de desarrollo, relación que debe ser eliminada. Respecto a la relación entre concepto y nivel de desarrollo, aunque cumple la condición impuesta, en el modelo de primer orden su T-Student y su coeficiente path nos sugirió su eliminación, y ganábamos en representatividad del modelo (1º orden). La siguiente figura muestra el modelo comentado:

Figura 14: Modelo de investigación de primer orden.



A continuación vamos a reespecificar el modelo de investigación propuesto, eliminando las relaciones indicadas de concepto a nivel de desarrollo, aunque cumple ligeramente con la condición impuesta al nivel path, hemos referido que el modelo de primer orden nos lo sugirió; y también la relación de razón principal a nivel de desarrollo por obtener un coeficiente path tan solo de -0.127.

Figura 15. Modelo de segundo orden reespecificado.



Fuente: Elaboración propia.

Calculamos seguidamente la varianza explicada de las variables endógenas, las cuales se obtienen del resultado de multiplicar el coeficiente path del constructo por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992). En el caso de que a un constructo dependiente llegue más de una flecha, habrá que repetir del proceso anterior y efectuar la suma (Rsq en la figura anterior).

Como puede apreciarse en la figura 15 las relaciones de concepto a obstáculos y de obstáculos a nivel de desarrollo alcanzan unos valores, en los coeficientes path, por debajo del nivel exigido, no obstante sí están muy cercanos al mismo.

5.4.5.2. Análisis del poder predictivo del modelo (R^2).

Para analizar el poder predictivo del modelo planteado vamos a utilizar el valor de la varianza explicada para las variables latentes dependientes (Chin et al., 1996; Falk y Miller, 1992; Leal y Roldán, 2001).

Basándonos en la tabla 64 del epígrafe anterior, donde observamos el porcentaje de varianza explicada de las variables latentes, vamos a mostrar la varianza explicada de las variables dependientes. 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.

Tabla 84. Varianza explicada de las variables dependientes.

Relaciones del modelo interno	R^2
Percep	0.294
Motiv	0.208
Obst	0.431
NivD	0.415
Conseq	0.317

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto en la tabla anterior, el modelo presenta un adecuado poder predictivo, ya que todos los valores de R^2 superan el nivel de aceptación mínimo de 0.1 (Chin, 1998).

5.4.5.3. Estabilidad de las estimaciones ofrecidas.

El análisis del modelo estructural estimado puede ser completado utilizando la técnica PLS a través del *cross-validated redundancy index* (Q^2) o test de Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1975).

Q^2 es un tipo de R^2 *cross-validated* entre las variables manifiestas de una variable latente endógena y todas las variables manifiestas asociadas con las variables latentes explicando las variables latentes endógenas, usando para ello el modelo estructural estimado (Tenenhaus, et al., 2005). El test de Stone-Geisser nos ofrece una medida de bondad en la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998); acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Hensler et al., 2009; Pinto et al., 2006). Q^2 puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* (Tenenhaus et al., 2005) y es sólo aplicable a variables latentes que tienen una puesta en práctica a través de un modelo de medida reflectivo (Hensler, 2009).

En nuestro caso los valores de Q^2 han tomado el valor de cero. No obstante, no toma valores negativos, por lo que no carece de todo poder predictivo (Hensler, 2009). No obstante, estamos de acuerdo con lo expuesto por Barclay et al., (1995), quienes defendieron que el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión, de forma que los niveles de R^2 y de los coeficientes path son medidas suficientes e indicativas de cómo de bueno es el

desempeño del modelo, obteniendo en nuestro caso niveles aceptables en ambas medidas, por lo que deducimos que el modelo tiene capacidad predictiva.

Por último, para evaluar la bondad del ajuste del modelo, autores como Thenenhaus et al., (2005) proponen un criterio global de evaluación de la calidad global del mismo, ya que la técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo. En concreto, aplicaremos el modelo del indicador *Goodness-of-Fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos, utilizando para ello la media de las AVE, como la calidad del modelo estructural, utilizando la media de las R^2 , para lo que aplica al producto de ambas medias la raíz cuadrada. En nuestro caso el valor de GOF es de 0.4976, superior al límite propuesto para este indicador de 0.36 (Chin, 1998). Por lo tanto, afirmamos que el modelo tiene calidad predictiva.

5.5.5. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

A continuación vamos realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis de investigación propuestas en el capítulo cuatro, para contrastarlas. Primero verificamos que los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo están por encima del valor de 0.2, nivel mínimo de aceptación fijado (Chin, 1998).

En la tabla siguiente mostraremos los mismos, que sufrieron ligeros cambios después de la reespecificación del modelo.

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.

Tabla 85. Resultados del modelo de medida y modelo estructural.

Constructos	MODELO DE MEDIDA				MODELO ESTRUCTURAL			GOF
		PC	AVE	Validez Discriminante	Relaciones con el modelo interno	β	R ²	
Concep		0.953674	0.911451	0.9546	Concep→Motiv Concep→Obst	0.456 0.184	0.294	0.4976
Motiv		0.771546	0.477738	0.6911	Motiv→NivD	0.534	0.208	
	VC	0.975572	0.8336	0.9130	VC→NivD		---	
	PS	0.985490	0.9444	0.9130	PS→NivD		---	
	RS	0.960531	0.8603	0.9718	RS→NivD		---	
	ET-ONG's	0.9333	0.8749	0.9354	ET-ONG's→NivD		---	
Razprin		0.6441	0.5350	0.7314	Razprin→Concep Razprin→Obst Razprin→NivD	0.542 -0.738 Eliminada	---	
	Razec	0.8149	0.6877	0.8292	Razec→NivD	Eliminada	---	
	Razmor	0.8861	0.7956	0.8919	Razmor→NivD	Eliminada	---	
Obst		0.9601	0.8893	0.9430	OBst→NivD	-0.193 (-0.246 sin reespecificar 2º orden)	0.431	
Conseq		0.9784	0.8836	0.9400	NivD→Conseq	0.563	0.317	
NivD		0.9287	0.7654	0.8748			0.415	
	RE	1	1	1			---	
	RL	1	1	1			---	
	RET	0.9988	0.9943	0.9971			---	
	RD	0.9990	0.9953	0.9976			---	

Ecuaciones del modelo estructural:

$$\text{NivD} = 0.456 \text{ Concep} + 0.534 \text{ Motiv} + \delta$$

$$\text{Concep} = 0.5842 \text{ Razprin} + \delta$$

$$\text{Obst} = 0.184 \text{ Concep} - 0.738 \text{ Razprin} + \delta$$

$$\text{Motiv} = 0.456 \text{ Concep} + \delta$$

$$\text{Conseq} = 0.563 \text{ NivD} + \delta$$

Analizados todos los indicadores del modelo de investigación propuesto, procedemos al contraste de las hipótesis formuladas en el capítulo anterior y que recordamos a continuación, con el contraste que hemos llevado a cabo:

Tabla 86: Contraste de hipótesis.

Hipótesis de investigación	Relación constructos	Coefficientes β	Nivel de significación y contraste
<i>H1: Cuanto más se acerque el concepto de RSC a la 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.</i>	Concep→NivD	0.253 Relación eliminada en el análisis de primer orden, por no ser significativa	Relación eliminada al reespecificar el modelo de segundo orden. Rechazada H1.
<i>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</i>	Motiv→NivD	0.534	Aceptada
<i>H3: Las razones de tipo moral unidas a las razones de tipo económico influyen de manera positiva en el nivel de desarrollo de la RSC.</i>	Razprin→NivD	-0.229	Eliminada, por no ser significativa
<i>H4: Cuanto más fuertes son las razones para asumir prácticas responsables más se aleja el concepto de RSC del mero cumplimiento de la ley.</i>	Razprin→ Concep	0.542	Aceptada
<i>H5: Los obstáculos influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC.</i>	Obst→NivD	-0.193	Aceptada
<i>H6: Cuanto menos fuertes son las razones para adoptar comportamientos responsables mayor percepción de los obstáculos para el desarrollo de la RSC.</i>	Razprin→Obst	-0.738	Aceptada
<i>H7: 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.</i>	Concep→Motiv	0.456	Aceptada

<i>H8: Cuanto más se acerque el concepto de RSC al mero cumplimiento de la legalidad mayores son los obstáculos para la implementación de prácticas responsables.</i>	Concep→Obst	0.184	Rechazada por carga factorial baja (sentido de la relación contrario al marco teórico)
<i>H9: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el <u>desempeño empresarial</u></i>	NivD→Conseq	0.563	Aceptada

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En este último capítulo vamos a exponer las principales conclusiones, aportaciones e implicaciones para la gestión del trabajo de investigación realizado. Desde el punto de vista de la perspectiva de las Teorías Éticas y en la subcategoría de la Teoría Normativa de los Grupos de Interés, creemos haber dado respuesta a las preguntas planteadas y alcanzado los objetivos que nos propusimos. Es por ello que, en primer lugar, vamos a realizar una síntesis con todo lo que hemos expuesto anteriormente, para situar al lector en el punto de partida de lo que serán nuestras conclusiones e implicaciones para la gestión de las cadenas hoteleras.

En suma, en este capítulo planteamos las principales conclusiones y aportaciones, tanto desde un punto de vista teórico como empírico; a la vez, somos conscientes de la existencia de ciertas limitaciones, a las que también haremos alusión. Por último, plantearemos las líneas de investigación que seguiremos en futuros trabajos, con los que completar el presente estudio y seguir profundizando en el conocimiento de las organizaciones objeto del mismo.

6.1. Síntesis de los objetivos de la investigación y de las hipótesis recogidas en el modelo propuesto.

Recordemos que el objetivo central de este trabajo es conocer los factores que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC, así como las consecuencias de dicho nivel de desarrollo en el desempeño empresarial. Con el objetivo de ofrecer una visión general de la investigación realizada, en la siguiente tabla se presenta una síntesis de la misma.

Tabla 87. Objetivos de la investigación.

OBJETIVO GENERAL.
Conocer la influencia de los factores que determinan el nivel de desarrollo de la RSC, y sus consecuencias en el desempeño organizacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
Revisión teórica.
Conocer en profundidad el marco teórico en el que se inserta la Responsabilidad Social Corporativa.
Desarrollar un modelo que muestre la relación entre los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo en el sector hotelero español.
Determinar en qué grado los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC influyen en la misma y las consecuencias que originan
Determinar la importancia del modelo de RSC como estrategia generadora de ventajas competitivas, fruto de la diferenciación.
Relaciones entre variables.
Relación general.
Estudiar las repercusiones que el contexto teórico de la RSC tiene en las cadenas hoteleras españolas y en el desempeño de éstos.
Relaciones específicas.
Estudiar la relación existente entre el concepto de RSC y el nivel de desarrollo de la misma.
Estudiar la relación existente entre las motivaciones de RSC y el nivel de desarrollo.
Estudiar la relación existente entre la razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables y el nivel de desarrollo de la RSC.
Estudiar la relación existente entre la razón principal y el concepto de RSC.
Estudiar la relación existente entre la razón principal y los obstáculos que influyen en el nivel de desarrollo de la RSC.
Estudiar la relación existente entre los obstáculos que impiden el desarrollo de la RSC y su influencia en dicho nivel.
Estudiar las consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC en el desempeño organizacional.
Aplicación al sector de actividad.
Caracterizar el entorno de las cadenas hoteleras españolas.
Analizar cuáles son los constructos que ejercen mayor presión en el nivel de desarrollo de la RSC.
Descubrir cuáles son las principales motivaciones que tienen las cadenas hoteleras a la hora de implantar prácticas responsables.
Estudiar si las peculiaridades de la actividad afectan a las relaciones teóricas establecidas.
Contribuir a la mejora de la competitividad de los cadenas hoteleras como recurso turístico sostenible en España.

Fuente: Elaboración propia.

Después de los objetivos expuestos y de la revisión teórica realizada, hemos analizado las relaciones existentes entre una serie de constructos, desarrollando

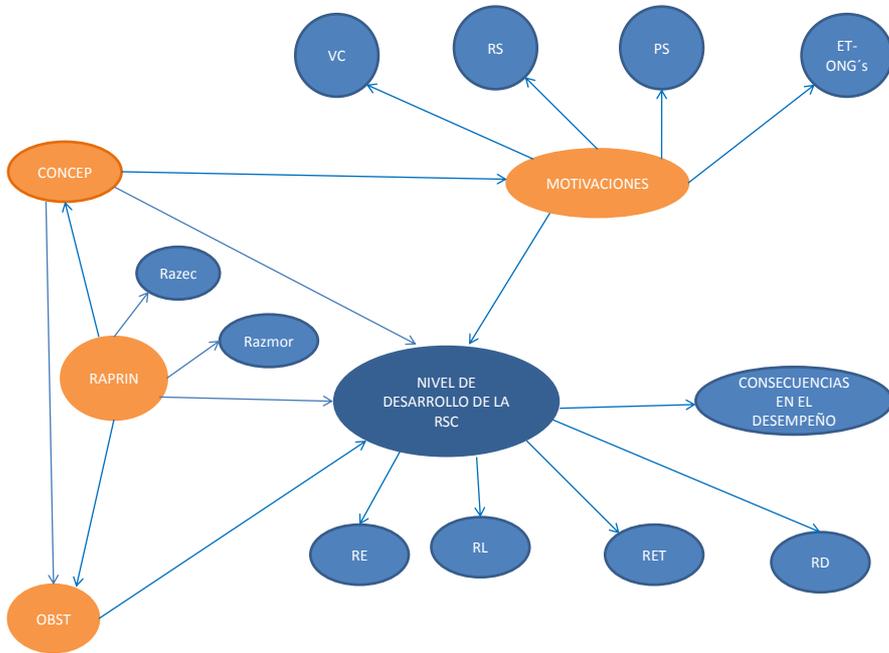
para ello un modelo concreto y estableciendo un conjunto de hipótesis en base a las relaciones establecidas, las cuales han sido sometidas a contraste. Las hipótesis planteadas (tabla 88) y el esquema del modelo de investigación propuesto (tabla 16) se recogen a continuación.

Tabla 88. Hipótesis generales planteadas en la investigación.

HIPÓTESIS	CONTRASTE
<i>H1: Cuanto más orientado esté el concepto de RSC a la 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.</i>	Rechazada (Relación eliminada al reespecificar el modelo de segundo orden).
<i>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.</i>	Aceptada.
<i>H3: Las razones de tipo moral unidas a las razones de tipo económico influyen de manera positiva en el nivel de desarrollo de la RSC.</i>	Eliminada por no ser significativa.
<i>H4: Cuanto más fuertes son las razones para asumir prácticas responsables más se aleja el concepto de RSC del mero cumplimiento de la ley.</i>	Aceptada.
<i>H5: Los obstáculos para implantar prácticas responsables influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC.</i>	Aceptada.
<i>H6: Cuanto menos fuertes son las razones para adoptar comportamientos responsables mayor percepción de los obstáculos para el desarrollo de la RSC.</i>	Aceptada.
<i>H7: 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.</i>	Aceptada.
<i>H8: Cuanto más se acerque el concepto de RSC al mero cumplimiento de la legalidad mayores son los obstáculos para la implementación de prácticas responsables.</i>	Rechazada.
<i>H9: El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el desempeño empresarial</i>	Aceptada.

Fuente: Elaboración propia.

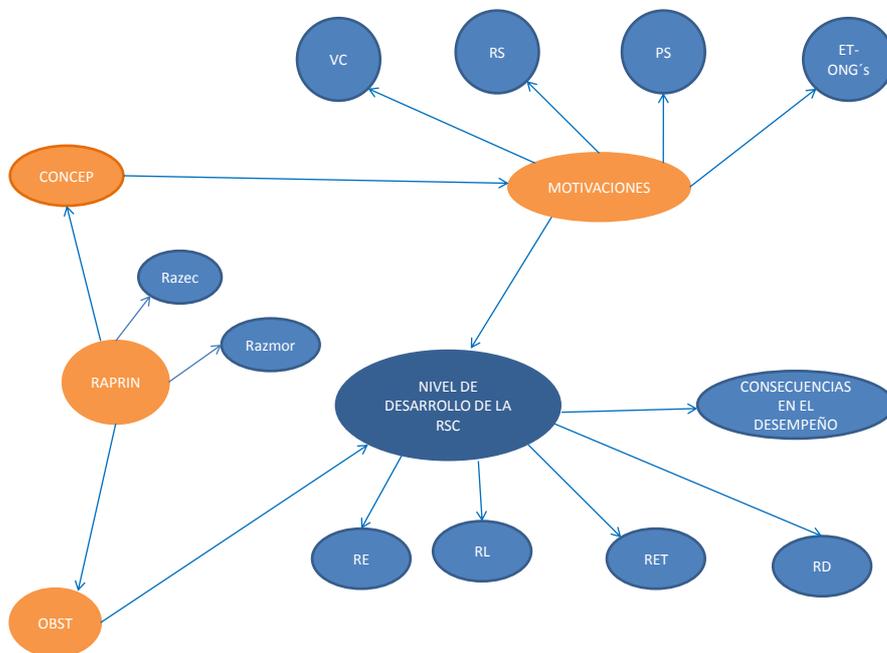
Figura 16. Modelo de investigación inicial.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 mostramos el modelo de investigación al que llegamos, con las relaciones que resultaron significativas.

Figura 17. Modelo de investigación final.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse hemos eliminado las relaciones de concepto a nivel de desarrollo, ya que no influye en el mismo de manera directa sino indirectamente vía motivaciones. Se eliminó la relación de razón principal a nivel de desarrollo su influencia sobre el mismo es vía concepto y obstáculos y no directamente. Y por último también se eliminó la relación concepto obstáculos por no ser significativa.

6.2. Conclusiones y aportaciones del trabajo de investigación.

A continuación vamos a mostrar las conclusiones y aportaciones más relevantes obtenidas en el trabajo de investigación, desde un punto de vista teórico, primero y empírico, después.

6.2.1. Conclusiones desde la perspectiva del marco teórico.

- 1.- El estudio de la Responsabilidad Social Corporativa ha tomado una dimensión considerable en la actualidad, por factores como la pérdida o crisis de confianza con repercusión en la imagen y la reputación de las organizaciones, provocada por escándalos empresariales derivados de los fraudes contables, abuso de poder de los directivos sobre los empleados, la mayor demanda de valores éticos por parte de la sociedad a los directivos de las organizaciones, etc. Las catástrofes ecológicas, el calentamiento global, las erupciones volcánicas, "chapapotes", etc., han dado lugar a que la RSC sea considerada una dimensión relevante en el éxito y en la propia supervivencia de las organizaciones (Navarro (2008) y AECA (2004), Stiglitz (2004)).
- 2.- 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.
- 3.- 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.

- 4.- Los cambios que se han dado en los modelos de empresa han ido acompañados de distintas formas de entender la RSC. En el modelo de empresa basado en la visión convencional, las acciones llevadas a cabo por la organización en materia de RSC están caracterizadas por el altruismo, y sólo los accionistas son considerados como grupo esencial en las decisiones empresariales. Actualmente esta visión ha sido superada, al igual que la consideración de la RSC como valor accionarial, para convivir, por no ser excluyentes, la visión de la RSC como variable estratégica, y como avanzada (Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)), por considerar no sólo la satisfacción, sino siempre que sea posible crear valor para todos los stakeholders (Ansoff (1965), Andrews (1971), Burke y Logsdon (1996), Porter y Kramer (1999), Jensen (2001)).
- 5.- En España se están dando pasos muy importantes en materia de RSC. En concreto, desde el Gobierno se ha definido una política de fomento de la RSC, después del análisis y debate de este tema en un Foro de Expertos, en una Subcomisión Parlamentaria y en la Mesa del Diálogo Social. En el diseño de esta política se ha contado con la participación de todos los grupos interesados: empresarios, sindicatos, administraciones públicas y sociedad civil. Es de destacar, en este sentido, la creación en 2008 del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Corporativa.
- 6.- Las organizaciones han recibido un fuerte impulso, en las últimas décadas, para asumir principios y prácticas responsables. Es de destacar la creación de la norma ISO 26000 y la ley de Economía Sostenible. Esta última hace mención a la RSC, ya que persigue la mejora de la competitividad, la estabilidad de las finanzas públicas, el fomento de la

capacidad innovadora de las empresas, el ahorro y la eficiencia energética, la promoción de las energías limpias, la racionalización de la construcción residencias, la extensión y mejora de la calidad de la educación e impulso de la formación, y el fortalecimiento y garantía del Estado social. El objetivo perseguido es impulsar y motivar a las empresas a llevar a cabo políticas de responsabilidad social.

En el texto de la ISO 26000 se recoge un acuerdo global sobre definiciones y principios de Responsabilidad Social, se tienen en cuenta siete cuestiones de Responsabilidad Social: gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas conforme a la legislación, consumidores y comunidades, y desarrollo local.

- 7.- Las últimas décadas representan un período de consolidación teórica en el que se afinan los conceptos fundamentales expuestos en décadas anteriores. En el análisis de las Teorías de RSC, destacamos la aportación de trabajos recopilatorios que exponen el estado de la cuestión, como el de Garriga y Melé (2004). En dicho trabajo se clasificaron las Teorías de RSC en cuatro categorías: teorías instrumentales, políticas, integradoras, y éticas. Dicho trabajo ha recibido aportaciones complementarias posteriores por autores como De Bakker et al., (2005); Williams et al. (2006a), Alvarado (2008).
- 8.- En las teorías éticas se distinguieron cuatro subcategorías: derechos humanos, enfoque del bien común, desarrollo sostenible y teoría normativa de los grupos de interés. Es en esta última subcategoría donde centramos nuestro trabajo de investigación y seguimos el modelo

desarrollado por Carroll (1979, 1991, 1999), para analizar las dimensiones de la RSC (económica, legal, ética y discrecional).

- 9.- El modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha sido ampliamente utilizado en la literatura científica; pueden ser referenciadas numerosas investigaciones: (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a; Swanson, 1995; Burton y Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones, 2005; Pérez, 2008). En la revisión y análisis de la producción científica de la RSE en el subsector hotelero, realizada por Jiménez y Gessa (2010), destacaron entre los resultados de dicha investigación el reconocimiento a Carroll en la literatura científica especializada.
- 10.- La RSC es un constructo multidimensional, con efectos que se extienden a una gran diversidad de acciones, además, los sectores de actividad poseen características diferenciadas, todo ello unido a la dificultad y variedad de instrumentos utilizados para su medición (Waddock y Graves, 1997). Debemos tener en cuenta, adicionalmente, que las consecuencias derivadas de la RSC no son inmediatas, sino a largo plazo (Gómez, 2008).
- 11.- La mayoría de los investigadores han analizado la relación entre la RSC y los resultados financieros. No obstante, en la literatura científica son escasos los estudios orientados a la relación entre RSC y resultados sociales y/o medioambientales, aún cuando la RSC tiene como objetivo obtener beneficios sociales y medioambientales además de la mejora de la actuación empresarial (Davidson y Worrell, 1990; Ruf et al., 2001).
- 12.- Aunque sigue sin existir un consenso generalizado en el estudio de la relación entre la actuación social y financiera, la mayoría de ellos apoyan

la hipótesis del impacto social (Freeman, 1984; Conversely,; Freeman y Evan, 1990, Orlistky et al., 2003), disminuyendo los estudios en los que se encuentran una relación negativa (Gómez, 2008). Debido a que la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito de estudio de la relación entre RSC y rendimiento financiero concluyen la existencia de una relación positiva, es posible admitir la existencia de dicha relación y la hipótesis de la sinergia positiva (Durán, 2009).

- 13.- En relación con la conclusión anterior, debemos destacar la ayuda que los meta-análisis aportan a la investigación en RSC. Con el objetivo de aportar claridad a estos estudios surgen este tipo de trabajos, destacando los llevados a cabo por Orlistky et al. (2003), Allouche y Laroche (2005) y Wu (2006).
- 14.- En la última década se ha producido una consolidación teórica de la RSC, se afinaron conceptos fundamentales expuestos en décadas anteriores. De esta manera, aparecen trabajos recopilatorios que exponen el estado de la cuestión. Por su relevancia para nuestro trabajo de investigación, destacamos los desarrollados en los ámbitos de la Responsabilidad Social, de la Responsabilidad Medioambiental, en el área de la Ética y del Gobierno Corporativo (Lockett et al, (2006) y Egri (2008)).
- 15.- Aunque todos los sectores de actividad se están implicando en la aplicación de la RSC en la gestión empresarial, deben tener en cuenta que cada empresa debe configurar su propia estrategia, ya que las exigencias en este tema varían entre los diferentes sectores económicos. Las iniciativas eficaces en RSC son aquellas derivadas de un cuidadoso análisis de la cultura, las competencias y las oportunidades estratégicas de las organizaciones (Heslin, 2008).

- 16.- El sector turístico, y más concretamente el subsector hotelero, en el que el producto turístico es el destino, puede causar impactos económicos, sociales y medioambientales que enfatizan la necesidad de la RSC en el mismo (Ayuso y Fullana, 2002) .
- 17.- En España, el turismo de masas ha descendido en favor de un turismo alternativo (rural, de negocios, natural, etc.). Siguiendo a Fayos-Sola (2009), los *stakeholders* demandan que las organizaciones turísticas persigan el desarrollo sostenible y se responsabilicen de los impactos que causen en el desarrollo de su actividad. Es más, el desarrollo sostenible se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la actividad turística, señalando la OMT que debe atender y satisfacer las necesidades tanto de los turistas como de las regiones receptoras, protegiendo las oportunidades para el futuro.
- 18.- En el ámbito del sector turístico, son de destacar los trabajos de investigación que realizan una revisión de la literatura científica sobre los temas de estudio en dicho sector, destacando el trabajo realizado por Xiao y Smith (2005), en el que se examinaron setenta y seis artículos comprendidos en el período (2000-2004); a partir del mismo presentamos los principales temas tratados en la investigación sobre turismo en dicho período, destacando que son escasos los estudios destinados a analizar la RSC en el sector hotelero.
- 19.- En relación con la conclusión anterior, debemos destacar que en España los estudios sobre RSC aplicados al sector turístico, en concreto a las cadenas hoteleras, también son escasos. En el sector turístico destacan los trabajos desarrollados por Caro et al., (2007), Guerra y Fernández (2011); García y Armas (2007); Martín (2009).

- 20.- En las cadenas hoteleras la RSC está adquiriendo mayor consideración en los últimos años. Así lo demuestran con la presentación de memorias de sostenibilidad, la aplicación de códigos de conducta, el desarrollo de prácticas responsables, las certificaciones de calidad; no obstante, repetimos que la dimensión medioambiental de la RSC tiene un peso importante, limitándose la dimensión social a la intervención en programas sociales.
- 21.- 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.
- 22.- En relación con la conclusión anterior, podemos afirmar que el medio ambiente ocupa un lugar destacado en la actividad turística hotelera. Prueba de ello es la importancia que estas organizaciones atribuyen a las certificaciones en esta materia, lo cual contribuye de forma positiva al desarrollo sostenible. Entre los instrumentos de RSC aplicados en el sector turístico, los más comunes son los códigos de conducta, las buenas prácticas, las ecoetiquetas, los sistemas de gestión ambiental y los indicadores ambientales (Vargas et al., 2005).
- 23.- A pesar de la controversia que en el estudio de la RSC genera la razón principal de las organizaciones para implementar prácticas responsables, compartimos la idea de que las razones morales, 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 combinando ambas (Toro, 2006).

- 24.- Las cadenas hoteleras en España han tardado en incorporar la RSC en sus actividades, debido fundamentalmente a la crisis en la que se encuentra inmersa el sector, siendo su eje de actuación fundamental la búsqueda de la excelencia en la gestión, por medio de certificaciones y programas de mejora continua (López, 2001).
- 25.- En el sector turístico, y en concreto en las cadenas hoteleras, se está aceptando desde hace unos años la necesidad de implementar prácticas responsables, ya que los beneficios que reporta la RSC no son desconocidos para estas organizaciones.
- 26.- La mejora de las relaciones con los *stakeholders* es posible a través de prácticas responsables, ya que fomentan la motivación, lealtad, moral, obligación con la empresa (Castelo y Lima, 2006).
- 27.- 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 (Bohdanowicz y Zientara, 2009).
- 28.- Actualmente está ampliamente aceptado en la literatura científica sobre economía de las empresas la necesidad de incluir la RSC en la gestión estratégica de las empresas del sector turístico, necesidad que se ha visto acentuada por el paso de un modelo económico de empresa a un modelo socio-económico.

6.2.2. *Conclusiones del trabajo empírico.*

- 29.- A pesar de la crisis económica, en la que se encuentra inmerso todo el país, el turismo sigue contribuyendo de forma apreciable al PIB, aunque es cierto que ha caído de forma significativa en los últimos años parece repuntar en 2011. Con todo, se verifica que este sector ha ido perdiendo competitividad desde el año 2006, acentuada dicha situación por la competencia de destinos emergentes, la crisis económica que afecta a Alemania y Reino Unido (principales países emisores) y, por supuesto, a España (el turista nacional no ha podido paliar los efectos de dicha caída).
- 30.- 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.
- 31.- La RSC no es desconocida en las cadenas hoteleras, entendiendo que dicho concepto se asocia con el cumplimiento de la ley junto con la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, así como con la creación de valor para los mismos (Evan y Freeman (1988), Bowie (1998), Rodríguez (2003), Sacconi (2005)).
- En consonancia con los resultados del trabajo empírico, podemos afirmar que cuando la organización entiende la RSC como acabamos de plantearla, tiene una influencia positiva indirecta (no directa como planteaba la H1) en el nivel de desarrollo de la RSC, al encontrar las cadenas hoteleras mayor motivación para implementar prácticas responsables.
- 32.- 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 (H2). Así, entre los factores motivadores hemos encontrado el grupo basado en las variables de competitividad, en la presión de los *stakeholders*, en la relación con los mismos, y un último factor denominado ética-ONG's, al encontrar una íntima relación entre la cultura ética de la organización y las presiones de las ONG's.

- 33.- Aunque la influencia de los factores en el nivel de desarrollo de la RSC es bastante similar, destaca sólo un poco más el grupo de 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).
- 34.- Dentro del grupo de variables de competitividad nos llama la atención que la que tiene menor peso, pero no por ello insignificante, es la variable mejorar la imagen de la empresa; aunque es considerada un factor motivador, es vista más como una consecuencia del nivel de desarrollo de la RSC. No obstante, los factores motivadores descritos se apoyan en la revisión de la literatura científica, en trabajos de autores como Davis (1960); Sethi, (1979); Barney (1986, 1991); Epstein (1987); Wernerfelt (1984); Robien y Reidenbach (1987); Perrow, (1997); , Turban y Greening, 1997; Margolis y Walsh (2003); Orlitzky, et al. 2003; Hurst (2004); Maignan y Ferrell (2004); Bertelsmannn 2005; Dam, (2006); De George (2006); Perrini, et al., (2006); Steger, (2006); Toro, (2006); Vogel (2006); Caro eta al., (2007); Rodríguez, (2007).
- 35.- La razón principal que lleva a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables (H3), ya sea de tipo económico o de tipo moral, no

influye directamente en el nivel de desarrollo de la RSC, sino indirectamente vía concepto y vía obstáculos.

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)).

36.- Podemos afirmar que si la razón principal (H6) para asumir la organización un comportamiento responsable es la búsqueda de beneficios, sin tener en cuenta la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* y la creación de valor para los mismos, dicha razón principal supondrá un obstáculo, el cual influye de manera negativa en el nivel de desarrollo de la RSC. Esta conclusión es compartida por autores como Maignan y Ferrell (2004), que consideran que las políticas de RSC no serán auténticas si sólo persiguen la búsqueda de beneficios a las organizaciones, porque pasarían a ser fórmulas de marketing, además de entender la RSC como el simple cumplimiento de la ley, que se ha demostrado irrelevante en el nivel de desarrollo de la RSC.

37.- 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 (H5). A esta conclusión llegaron también otros autores en investigaciones sobre el tema (Perrini et al., (2006), Caro et al., (2007)). Los obstáculos principales son la falta de información

sobre el tema y la falta de recursos económicos y humanos, así como la falta de tiempo, con un peso similar.

- 38.- El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el desempeño empresarial (H9), a esta afirmación llegamos después del análisis estructural realizado. Todas las variables consideradas como consecuencias del nivel de desarrollo de la RSC tienen un peso similar e importante en el mismo.
- 39.- El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en la competitividad de las organizaciones porque ayuda a la diferenciación en el mercado de las cadenas hoteleras (H9a). Así lo afirman también los trabajos desarrollados por Burke Logsdon (1996); Waddock y Graves (1997); Wagner y Schaltegger (2003); Muñoz (2004) y Rettab, Brik y Mellahi (2009).
- 40.- El nivel de desarrollo de la RSC mejora la reputación e imagen de las cadenas hoteleras (H9e), por ser un activo intangible que genera valor. Dicha afirmación es compartida por autores que han llevado a cabo análisis similares en otros sectores económicos (Duhé, 2009).
- 41.- El nivel de desarrollo de la RSC provoca un incremento de las ventas a largo plazo (H9b), incrementándose los beneficios por la gestión responsable, ya que permite reducir costes y riesgos en la gestión empresarial (H9d). En consonancia con esta afirmación expresaron sus conclusiones autores como Griffin y Mahon (1997); Waddock y Graves (1997); Roman, Hayibor y Agle (1999); Mahoney y Roberts (2002); Orlizky et al., (2003) y Margolis y Walsh (2003). Respecto a la reducción de costes y riesgos en la gestión empresarial están de acuerdo autores como Waddock y Graves (1997); Porter y van der Linde (1998);

Schaltegger y Figge (2000); Epstein y Roy (2001); Kong et al., (2002); Hansen (2004); Schaltegger y Burrit (2005); y Heal (2005).

- 42.- El nivel de desarrollo de la RSC provoca que la gestión responsable en las áreas económica, social y medioambiental contribuyan a aumentar la lealtad y fidelidad de la clientela (H9c). Esta afirmación está en la línea de las aportaciones realizadas en los trabajos de Hansel (2004) y Bertelsmann (2005).
- 43.- El nivel de desarrollo de la RSC contribuye a que las cadenas hoteleras puedan atraer y retener empleados, reduciendo la rotación de los mismos al sentirse más satisfechos en sus puestos de trabajo (H9f). Así apoyan esta afirmación autores que analizaron las consecuencias que puede provocar la RSC en las organizaciones (Turban y Greening, 1997; Hansen, 2004; Heal, 2005; Bertelsmann, 2005; Heal, 2005).
- 44.- De las dimensiones consideradas en el constructo consecuencias sobre el desempeño empresarial, aunque los pesos son similares destaca ligeramente el aumento de lealtad y fidelidad de la clientela (H9c). Esta afirmación es compartida por autores como Waddock y Graves (1997), Hansel (2004), Bertelsmann (2005) y Weber (2008).

6.3. Implicaciones para la gestión de las cadenas hoteleras españolas.

Basándonos en la revisión teórica que hemos realizado y en el posterior contraste empírico, creemos oportuno exponer algunas recomendaciones de interés para las cadenas hoteleras españolas.

En primer lugar, es claro que las cadenas hoteleras son un subsector turístico de suma importancia en nuestro país, dentro de un sector con una muy importante contribución al PIB. Pese a la caída en los últimos años, el 2011, según avanza Hosteltur⁷⁴ que toma como fuente el INE, será para España el cuarto mejor de su historia por la llegada de turistas y por el incremento en tres décimas con respecto al año 2009 de la contribución del turismo al PIB, situándose dicha contribución, con referencia al año 2010, en el 10,2%.

No obstante, es necesario considerar la búsqueda de soluciones que incrementen la competitividad del sector.

Es necesaria la formación en prácticas responsables, los directivos de las cadenas hoteleras deben identificar y analizar a sus *stakeholders*, conocer sus expectativas y dar respuesta a las mismas. Precisamente, entre las motivaciones para la implementación de prácticas responsables señalábamos cuatro grupos: variables de competitividad, presión de los *stakeholders*, relaciones con los *stakeholders*, y cultura ética-ONG's. Aunque todos los grupos presentan un peso similar, excepto el último que es ligeramente inferior, el que tiene mayor importancia es el factor correspondiente a los grupos de interés y la mejora de las relaciones con los mismos. Por tanto, es necesario que las motivaciones que llevan a la

⁷⁴ Ver: http://www.hosteltur.com/155130_turismo-incrementa-su-aportacion-al-pib.html
http://www.hosteltur.com/155170_espana-cerrara-2011-568-millones-turistas-cuarto-mejor-ano-su-historia.html

implementación de prácticas responsables se dirijan hacia la satisfacción de las expectativas de tales grupos y a la mejora de las relaciones con los mismos, sin dejar de lado, por supuesto, las variables de competitividad y la formación de una cultura ética en la organización, que cabe entender como una vía de incremento de la competitividad.

La necesidad de aceptación social debe conducir a reforzar y dar coherencia a los esfuerzos que estas organizaciones llevan a cabo para mantener relaciones fluidas con los distintos grupos de presión, lo cual tendrá un retorno en forma de recursos y supervivencia.

El concepto que tienen los responsables de la RSC en las cadenas hoteleras debe orientarse hacia la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés y, siempre que sea posible, a la creación de valor para los mismos, en línea con la evolución que ha experimentado el propio concepto de RSC, yendo más allá del mero cumplimiento de la legalidad.

El concepto de RSC si, como acabamos de mencionar, está bien orientado, incide en las motivaciones para la implementación, el desarrollo de prácticas responsables y, finalmente, en el desempeño empresarial.

Según nuestro estudio, las razones que principalmente llevan a las cadenas hoteleras a la asunción de prácticas responsables son de tipo moral, con un peso ligeramente superior a las razones de tipo económico. Por tanto, sin olvidar estas últimas, las razones morales deben orientar a los dirigentes de estas empresas turísticas a entender la RSC no sólo como el cumplimiento de la ley, sino como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. De esta forma se incide en el concepto de RSC, el cual se alejará del mero cumplimiento de la legalidad, lo que permitirá superar barreras de tipo conceptual que han limitado su crecimiento y se evitarán obstáculos que influyen en el nivel de

desarrollo de la misma y, en última instancia, en el desempeño empresarial. De esta forma se contribuirá a la generación de una cultura ética en la organización que forme parte de las motivaciones que deben orientar a los dirigentes en la implementación de prácticas responsables.

Es importante que se eviten los obstáculos que dificultan el nivel de desarrollo de la RSC. La falta de información sobre el tema podría solucionarse con formación en prácticas responsables y ejercicios de *benchmarking*.

En el nivel de desarrollo de la RSC inciden directamente las motivaciones que orientan a los directivos de las cadenas hoteleras en la implementación de prácticas responsables y los obstáculos que encuentran, e indirectamente la razón principal y el concepto que tengan de la misma. Ahí están, pues, las claves para un mayor desarrollo de la RSC en estas empresas.

Más allá de las causas que la determinan, el nivel de desarrollo de la RSC tiene efectos en el desempeño empresarial. De la percepción que manifiestan los directivos el discurso que se traduce es que identifican efectos inmediatos, como son la contribución a aumentar la lealtad y fidelidad de la clientela y la atracción y retención de empleados, y efectos mediatos más a medio y largo plazo como el incremento de las ventas y del beneficio vía diferenciación en el mercado. No obstante, entendemos que es necesario ir más allá de las percepciones, en concreto hacia una medición objetiva de la contribución del desarrollo de prácticas responsables en el desempeño empresarial. Esta es una clara laguna que hemos identificado.

Adecuadamente utilizada, la RSC es una variable que puede aportar diferenciación a las cadenas hoteleras, y a su través un incremento de la competitividad de las mismas. Esta observación a nivel micro es congruente, a nivel macro, con la necesidad que tiene el sector de vincular la marca España con

la sostenibilidad, en la medida en que la sostenibilidad es cada vez más valorada por los turistas.

Sobre la base de que este tipo de investigaciones son necesarias en el sector hotelero, ya que los estudios sobre RSC son escasos y se centran fundamentalmente en el estudio de la relación entre resultados sociales y financieros, con este trabajo hemos conocido cómo entienden las responsables de las cadenas hoteleras la RSC, cuáles son las motivaciones que impulsan el desarrollo de la misma, los obstáculos que encuentran, qué nivel de desarrollo alcanzan en este campo y sus consecuencias en el desempeño empresarial. Esperamos, pues, que sea útil a los gestores de las cadenas hoteleras por aportarles una visión más amplia de este fenómeno, porque llevan a cabo acciones de este tipo, a veces sin saberlo, porque es necesaria la comunicación y el diálogo con sus grupos de interés, aún más, si cabe, en época de crisis.

La comunidad local es un botón de muestra de la necesaria implicación de estos grupos externos en la búsqueda de la competitividad de los destinos turísticos en los que se insertan las unidades hoteleras. Aunque sea a modo anecdótico, los taxistas son un claro ejemplo de un *stakeholder* que puede contribuir a la mejora de la imagen de estas organizaciones junto con la del destino, al ser en muchas ocasiones el primer contacto que tienen los turistas con el lugar al que llegan. Igualmente, las redes sociales pueden contribuir activamente a la reputación de las organizaciones hoteleras, o a la pérdida de la misma, a partir de los comentarios que son vertidos en las mismas por clientes y otros agentes interesados. Todo esto intensifica la necesidad que tienen las organizaciones hoteleras de desarrollar prácticas responsables, de comunicarlas bien para que sean visibles y apreciadas, y de dialogar, en suma, con todos sus grupos de interés.

La difusión del concepto de turismo sostenible hace que las cadenas hoteleras asocien el mismo, fundamentalmente, con un mayor respeto al medio ambiente, con el desarrollo de las consiguientes políticas medioambientales, pero no deben olvidar las dimensiones económica y social. La dimensión medioambiental de la RSC ha sido la que más atención ha recibido de los dirigentes de estas organizaciones, como lo demuestra el aumento de certificaciones en materia medioambiental en las últimas décadas. No obstante, también cabe destacar la variable social, con numerosos programas de ayuda a discapacitados, por ejemplo. En suma, es necesario que las dimensiones económica, social y medioambiental se tengan en cuenta de forma integrada a la hora de formular estrategias y políticas de RSC.

Por consiguiente, es importante que los responsables de las cadenas hoteleras entiendan y conozcan el desarrollo de prácticas responsables, pues está en juego el éxito organizacional y la propia supervivencia. Asimismo, los directivos de estas organizaciones deben comunicar las prácticas de RSC que llevan a cabo porque, como hemos señalado, tienen consecuencias en la imagen, reputación, satisfacción de los grupos de interés y diferenciación de estas organizaciones.

Todo ello pasa porque los gestores de las organizaciones hoteleras:

- Entiendan y analicen los impactos económicos, sociales y ambientales que genera el turismo, para minimizarlos con el desarrollo de prácticas responsables.
- Empiecen a considerar la RSC como variable estratégica. Esto es fundamental, y aún más en tiempos de crisis. Los responsables de las cadenas hoteleras deben realizar un auto-diagnóstico y conducir las organizaciones hacia una gestión *multistakeholder*. A partir de dicha consideración estratégica de la RSC, la estructura debe evolucionar congruentemente, pasando su ubicación organizacional de departamentos funcionales -como el de recursos humanos,

calidad o medioambiente- a una dependencia directa de la alta dirección, al influir en el desempeño empresarial vía diferenciación.

6.4. Limitaciones.

El presente trabajo presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas a la hora de interpretar los resultados y las conclusiones que de éstos se desprenden. Cabe destacar las siguientes:

- 1.- Una primera limitación viene relacionada con la noción de causalidad. El establecimiento de relaciones causales requiere la utilización de datos de corte longitudinal y nuestro estudio está basado fundamentalmente en datos transversales, por lo que pueden existir inconvenientes a la hora de aceptar la causalidad de las relaciones planteadas. De todas formas, con el objetivo de reflejar la dimensión temporal en las relaciones entre variables, la redacción de ciertas preguntas implicaba que el entrevistado tuviera en cuenta el horizonte temporal.
- 2.- En segundo lugar, nos hemos apoyado en medidas basadas en percepciones de los responsables del área de RSC que han participado en el estudio, por lo que en todos los casos la información de la cadena hotelera se recibió de un único informante. Hemos de admitir la posibilidad de que las percepciones de los encuestados no se correspondan del todo con la realidad, y que para un estudio más completo debería tenerse en cuenta la opinión de otros grupos de interés.
- 3.- Cabe también destacar las limitaciones propias del método de recogida de información que hemos elegido, ya que la elección de la encuesta on line en un primer momento, reforzada por encuestas telefónicas, pueda producir sesgos en la recopilación de los datos primarios.

- 4.- La medida de algunas variables se ha basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. Aunque este enfoque ha mostrado su validez en estudios similares, no estaría mal considerar la posibilidad de incluir medidas de carácter o naturaleza objetiva en futuros estudios, que vengan a mejorar la validez de medida de los resultados obtenidos.
- 5.- Aunque nuestra muestra está formada por 61 casos, ésta se sitúa en el intervalo de los límites mínimos exigidos para la aplicación del enfoque *Partial Least Square*, ya que según Roldán et. al. (2004) las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos, por lo que esperamos replicar el presente estudio a partir de una muestra de tamaño mayor.

6.5. Líneas futuras de investigación.

En este epígrafe vamos a plantear futuras líneas de investigación con las que esperamos contribuir a superar las limitaciones expuestas en el apartado anterior. Dichas líneas futuras encuentran también sus orígenes en el propio desarrollo del trabajo de investigación y en sus conclusiones. A continuación pasamos a desarrollarlas.

Parece conveniente complementar este estudio con metodologías de investigación cualitativas como el estudio de casos. El estudio de casos, de manera comparativa, nos podría ayudar a explicar el fenómeno de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC a través de prácticas empresariales, complementando el planteamiento actual y verificando los resultados obtenidos. De igual manera, nos parece conveniente reproducir esos estudios de casos en distintos momentos del tiempo, dándoles un carácter

longitudinal, ya que las consecuencias del nivel de desarrollo tienen efecto a largo plazo.

Relacionado con la línea de investigación anteriormente planteada, el seguimiento de las prácticas de RSC puede extenderse a otros países realizando comparaciones que enriquecerían el estudio. De hecho ya está en marcha en el Reino Unido en colaboración con la York St. John Business School.

Puede resultar interesante plantear este trabajo con otras medidas de desempeño organizativo, como puede ser la satisfacción de los usuarios de las cadenas hoteleras. Este planteamiento nos permitiría estudiar la influencia que en las cadenas hoteleras tienen la implementación de prácticas de RSC en relación con la satisfacción de los clientes, además de poner de relieve algunos patrones de consumo de esta oferta turística tan importante en España.

Pensamos que es posible aplicar el presente estudio a otras empresas turísticas, pudiendo realizar así comparaciones entre diferentes campos organizativos, introduciendo para ello nuevas variables que representen la nueva realidad a estudiar.

Como hemos intentado reflejar, esta tesis doctoral será el punto y seguido de una línea de investigación que pretendemos continuar en el futuro. Hemos querido con ella construir unos cimientos sólidos que nos permitan avanzar en el conocimiento de las organizaciones bajo el paradigma de la RSC.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, J.L. y Williams, P. (1998): "Empathy versus pride: the influence of emotional appeals across cultures", *Journal of Consumer Research*, 25 (3), pp. 241-261.
- Abu-Baker, N. y Naser, K. (2000): "Empirical evidence on corporate social disclosure (CSD) practices in Jordan". *International Journal of Commerce & Management*, 10 (3/4), pp.18-34.
- Abrams, F. (1951): "Management Resonsibilities in a Complex World", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 29, pp. 29-34.
- Abratt, R. (1989): "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 63-76.
- Accountability 1000 (AA1000): www.accountability.org.uk.
- Ackerman, R.W. (1973): "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, 51 (4), pp. 88-98.
- Ackerman, R.W. y Bauer, R.A. (1976): "Corporate social responsiveness", *Reston Publishing*, Reston, Virginia.
- Ackers, P. y Payne, J. (1998): "British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy", *International Journal of Human Resource Management*, 9 (3), pp. 529-550.
- Acquaah, M. (2003): "Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability", *Journal of Management and Governance*, 7 (1), pp. 57-85.
- Acsud-Las Segovias; Kate y Tourism Watch. "Empresas turísticas y su responsabilidad global", en:
http://www.turismo-responsable.org/Investigacio_debate/0609_acsud_rsc.html.
- Adams, J. S.; Tashchian, A. y Shore, T. H. (2001): "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, February, 29 (3), pp. 199-211.

- Agle, B.R.; Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 507-525.
- Aguilera, R.V. y Jackson, G. (2003): "The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants", *Academy of Management Review*, 28 (3), pp. 447-465.
- Aguilera, R.V.; Rupp, D., Williams, C. y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in CSR: A multi-level theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32 (3), pp. 836-863.
- Aguilló, X. (1999): "Autoempresa, calidad y ética", *Documentos de Gestión*.
- Aguirre de Mena, J. M.; et al. (2000): "Dirección y gestión de personal", *Pirámide*, Madrid.
- Aguirre Sádaba, A. (1992): "Empresa", *Edinford*, Málaga.
- Aguirre Sádaba, A. (1993): "Diccionario temático de antropología", *Marcombo*, Barcelona.
- Aguirre Sádaba, A. (1994): "La cultura de la empresa", *Anthropologica* (Instituto de Antropología de Barcelona), n.15-16, pp. 17-54.
- Aguirre Sádaba, A. (1997): "Códigos de ética empresarial", *Estrategia empresarial*, Marzo, n.5, pp. 5-18.
- Aguirre Sádaba, A.; Castillo Clavero, A. M. y Tous Zamora, D. (1999): "Administración de Organizaciones. Fundamentos y aplicaciones", *Pirámide*, Madrid.
- Ahearne, M.; Bhattacharya, C.B. y Gruent, T. (2005): "Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing", *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), pp. 574-585.
- Ahmad, N.N.N. y Sulaiman, M. (2004): "Environmental disclosures in Malaysian annual reports", *International Journal of Commerce & Management*, 14(1), pp. 44-58.

- Ainuddin, R.A.; Beamish, P.W.; Hulland, J.S. y Rouse, M.J. (2007): "Resource attributes and firm performance in international joint ventures". *Journal of World Business*, 42 (1), pp. 47-60.
- Ajken, L. (2002): "Attitudes", en Fernández, R. (ed.) "Encyclopedia of psychological assessment" 1, pp. 110-115, *Sage Publications*: London.
- Ajken, L. y Fishbein, M. (2005): "The influence of attitudes on behavior", en Albarracín, D., Johnson, B. y Zanna, M. (eds.) "The handbook of attitudes", pp. 173-321, *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
- Akbar, Y. (2000): "The internationalization of competition policy: implications for international business", *Thunderbird International Business Review* 42(1), pp. 47-64.
- Akhter, S.H. (2004): "Is globalization what it's cracked up to be?. Economic freedom, corruption, and human development", *Journal of World Business*, 39 (3), pp. 283-295.
- Alam, K. F. (1993): "Ethics in New Zealand Organisations", *Journal of Business Ethics*, (12), pp. 440-443.
- Alan Cohan, J. (2002): "'I Didn't Know' and 'I Was Only Doing My Job': Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia", *Journal of Business Ethics*, October, 40 (3), pp. 275-299.
- Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972): "Production, information cost, and the economic organization", *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- Aldag, R.J. y Bartol, K.M. (1978): "Empirical studies of corporate social performance and policy: A survey of problems and results", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1, pp. 165-199.
- Aldag, R. J. y Brief, A. P. (1975): "Some correlates of work values", *Journal of Applied Psychology*, XII.
- Alfonso Garre, J. (2001): "Normalización en el campo de la ética", Ponencia presentada al *II Congreso de Calidad*, Abril, Santiago de Compostela.

- Ali, A.J. (1998): "Globalization: part III", *International Journal of Commerce & Management*, 8 (2), pp. 3-6.
- Ali, A.J. y Al-Kazemi, A.A. (2007): "Islamic work ethic in Kuwait", *Cross Cultural Management*, 14 (2), pp. 93-104.
- Alkhafaji, A.F. (1989): "A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment", *Quorum Books*, Wesport, CT.
- Al-Khatib, J. A.; et al. (2002): "Business ethics in the Arab Gulf States: A three-country study", *International Business Review*, February, 11 (1), pp. 97-111.
- Al-Khatib, J.A., Vitell, S.J., Rexeisen, R. y Rawwas, M. (2005): " Inter-country differences of consumer ethics in Arab countries", *International Business Review*, 14(4), pp. 495-516.
- Alles, M. A. (2001): "Liderazgo ético", Buenos Aires. www.xcompetencias.com. Consultado el 21 de marzo de 2003.
- Allmon, D. y Grant, J. (1990): "Real estate sales agents and the code of ethics: A voice stress analysis", *Journal of Business Ethics*, n.9, pp. 807-812.
- Allouche, J. y Laroche, P. (2005): "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Reveu de Gestion des Ressources Humaines*, n. 57, pp. 18-41.
- Alpay, G.; Bodur, M.; Ener, H. y Talug, C. (2005): "Comparing board-level governance at MNEs and local firms: lessons from Turkey", *Journal of International Management*, 11(1), pp. 67-86.
- Alshuwaikhat, H.M. y Nkwenti, D.I. (2003): "Collaborative planning and management frameworks: approaches to effective urban governance by adoption of emerging technologies", *International Journal of Management*, 20 (3), pp. 294-305.
- Alvarado, A. y Palafox, A. (2004): "Desarrollo turístico sustentable: un enfoque Mercadológico", en Castellanos, J., de la Paz, E., Marx, J. y Rautenstrauch, C. (eds.) *IV International Conference on Applied Enterprise Science* (pp. 19-25). Aachen: Shaker Verlag.

Alvarado, A. y Schlesinger, W. (2008): "Naturaleza de la responsabilidad social empresarial percibida por los consumidores y su efecto en la reputación", *XVIII Jornadas Luso-Española de Gestión*, Porto.

Álvarez, P. (2001): "El 43% de las grandes sociedades españolas tienen un código ético", *Cinco Días*, 15 de Enero.

Álvarez, V.; et al. (2002): "Diseño y evaluación de programas", *EOS*, Madrid.

Álvarez, D. y De la Torre, J. (2002) "¿Empresas desalmadas?. Una visión ética del mundo empresarial", *Dykinson*, Madrid.

Álvarez, M.D. y Korzay, M. (2007): "Influence of politics and media in the perceptions of Turkey as a tourism destination: views of Spanish people", en Andreu, L., Gnoth, J. y Kozak, M. (eds.) "*Proceedings of the 2007*", *Advances in Tourism Marketing Conference*", pp. 1-17, Valencia.

Amine, L.S. (2003): "An integrated micro- and macrolevel discussion of global green issues: it isn't easy being green", *Journal of International Management*, 9 (4), pp. 373-393.

Andrade, M. (2001): "La ética se resiste a traspasar las puertas de la empresa", *El País*, 21 de Enero.

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

Ang, S.H. (2000): "The power of money: a cross-cultural analysis of business-related beliefs". *Journal of World Business*, 35 (1), pp. 43-60.

Ang, S.H. y Hong, D.G.P. (2000): "Entrepreneurial spirit among East Asian Chinese", *Thunderbird International Business Review*, 42 (3), pp. 285-309.

Angelidis, J.P. y Ibrahim, N.A. (1993): "Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model", *Review of Business*, 15 (1), pp. 7-10.

Annandale, D. y Taplin, R. (2003): "The Determinants of Mining Company response to environmental Approvals Regulation: A Report of Australian Research", *Journal of Environmental Planning and Management*, 46 (6), pp. 887-909.

- Ansoff, H. I. (1965): "Corporate strategy", *McGraw- Hill*, Nueva York.
- Aranguren, J. I. (1994): "Ética", *Trotta*, Madrid.
- Arens, P. y Brouthers, K.D. (2001): "Key stakeholder theory and state owned versus privatized firms". *Management International Review*, 41 (4), pp. 377-394.
- Argandoña, A. (1998): "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17 (9), 1093-1102.
- Argandoña, A. (1990): "Necesidad y rentabilidad de la ética en los negocios", *Boletín del Círculo de Empresarios*, (50), pp. 15-26.
- Argandoña, A. (1991): "Ética y economía de mercado", *Información Comercial Española*, n.691, pp. 45-53.
- Argandoña, A. (1994): "La ética en la empresa", *Instituto de Estudios Económicos*, Madrid.
- Argandoña, A. (1995): "La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros", *Fundación BBV*, Madrid.
- Argandoña, A. (1997): "¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?", en AAVV., "Ética y empresa: una visión multidisciplinar", pp. 167-182, *Fundación Argentaria-Visor*, Madrid.
- Argandoña, A. y Saras, D. (2000): "Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora", *Documento de investigación*, n.421, IESE, Universidad de Navarra.
- Arjoon, S. (2000): "Virtue theory as a dynamic theory of business", *Journal of Business Ethics*, 28 (2), pp. 159-178.
- Arpan, L.M. (2005): "Integration of information about corporate social performance", *Corporate Communications*, 10 (1), pp. 83-98.
- Arthur Andersen. (1992): "Business Ethics Program", *Ethics Foundation Presentation*, Arthur Andersen y Co; SC.

Asher, C.C.; Mahoney, J.M. y Mahoney, J.T. (2005): "Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm", *Journal of Management & Governance*, 9 (1), pp. 5-32.

Asgary, N. y Mitschow, M. C. (2002): "Toward a Model for International Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, March, 36 (3), pp. 239-246.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2001): "Organización y Sistemas", *Dirección por Valores*, AECA, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004): "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa", Documento nº 1, AECA, Madrid.

Astorga, R. (2002): "Un buen gobierno de las sociedades", *Economía & Empleo*, 14 de Julio.

Athanassiou, N.; Crittenden, W.F.; Kelley, L.M. y Márquez, P. (2002): "Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance", *Journal of World Business* 37 (2), pp. 139-150.

Attarça, M. (2005): "A contribution to the modeling of corporate political environment dynamics", *International Studies of Management & Organization*, 35 (3), pp. 25-49.

Aurifeille, J.M. y Quester, P.G., (2003): "Predicting business ethical tolerance in international markets: a concomitant clusterwise regression analysis", *International Business Review* 12 (2), pp. 253-272.

Aupperle, K.E. (1991): "The use of Forced Choice Survey Procedures in Assessing Corporate Social Orientation", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, pp. 269-280.

Aupperle, K.E.; Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985): "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28, pp. 446-463.

Aupperle, K.E. y Pham, D.V. (1989): "An expanded investigation into the relationship of corporate social responsibility and financial performance", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 263-274.

Avi-Yonah, R.S. (2005): "The cyclical transformations of the corporate form: a historical perspective on corporate social responsibility", *Delaware Journal of Corporate Law*, 30 (3), pp. 767-818.

Ayuso, S. (2003): "Turismo sostenible: ¿reto o ilusión?", *Ecotropia*, 1697-414X (39).

Ayuso, S. (2006): "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 207-220.

Aza, G. M.^a (1995): "La ética en la actividad empresarial", *Esic Market*, Enero-Marzo, pp. 121-128.

Aziz, A., (2004): "Relationship between Machiavellianism and absence rate: an empirical study", *International Journal of Management*, 21 (4), pp. 445-450.

Backman, J. (1975): "Social responsibility and accountability", *New York University Press*, New York.

Badal, A. (2005): "Using interdisciplinary thinking to improve strategy formulation: a managerial perspective", *International Journal of Management*, 22 (3), pp. 365-375.

Badaracco, J. L. (2001): "We don't need another hero", *Harvard Business Review*, September, 79 (8), pp. 120-126.

Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.

Balabanis, G.; Phillips, H.C. y Lyall, J. (1998): "Corporate social responsibility and economic performance in the Top British companies: Are they linked?", *European Business Review*, 98 (1), pp. 25-42.

Balmer, J.M. (2001): "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 248-291.

Balmer, J.M. y Gray, E.R. (1999): "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), pp. 171-176.

Bandyopadhyay, J.K. (2005): "A model framework for developing industry specific quality standards for effective quality assurance in global supply chains in the new millennium", *International Journal of Management*, 22 (2), pp. 294-299.

Banerjee, S.B. (2002): "Corporate environmentalism: the construct and its measurement", *Journal of Business Research*, 55 (3), pp. 177-191.

Banerjee, S.B.; Iyer, E.S. y Kashyap, R.K. (2003): "Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type", *Journal of Marketing*, 67 (2), pp. 106- 122.

Bansal, P. y Roth, K. (2000): "Why companies go green: a model of ecological responsiveness?", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 717-747.

Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (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), pp. 285-309.

Barnard, C. (1938): "The functions of the executive (30th anniversary edition)", Cambridge, MA: *Harvard University Press*.

Barnett, M. y Salomon, R. (2002): "Unpacking Social Responsibility: The Curvilinear Relationship between Social Performance and Financial Performance", en *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.

Barnett, J.B. y Salomon, R.M. (2006): "Beyond Dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal*, 27 (11), pp. 1101.

- Barney, J.B. (1986): "Organizational Culture; Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, (11), pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1990): "The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?", *Academy of Management Review*, 15 (3), pp. 382-394.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-121.
- Baron, D.P. (2001): "Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1), pp. 7-45.
- Barone, M.J.; Miyazaki, A.D. y Taylor, K.A. (2000): "The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), pp. 248-262.
- Barroso Castro, C.; Martín Armario, E. y Martín Ruiz, D. (2007): "The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behavior", *Tourism Management*, 28 (1), pp. 175-187.
- Bartkus, B.; Glassman, M. y McAfee, B. (2006): "Mission statement quality and financial performance". *European Management Journal*, 24 (1), pp. 86-94.
- Basil, D.Z. y Weber, D. (2006): "Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11 (1), pp. 61.
- Bass, K. y Tomkiewicz, J. (2002): "Belief in a justworld and ethical judgments in business", *International Journal of Management*, 19(2), pp. 171-177.
- Baucus, M. S. (1989): "Why Firms Do it and What Happens to Then: A Reexamination of the Theory of Illegal Corporate Behaviour", en Frederic, W.C. (ed) "Research in Corporate Social Performance and Policy", 11, pp. 93-118.
- Bazin, D. y Ballet, J. (2004): "Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder? ", *International Journal of Sustainable Development*, 7 (1), pp. 59-75.

- Becker, H. y Fritzsche, D. (1987): "Business ethics: A crosscultural comparison of manager's attitudes", *Journal of Business Ethics*, n.6, pp. 289-295.
- Beckerman, W. (1994): "Sustainable development: is it a useful concept?", *Environmental Values*, 3 (3), pp. 191-209.
- Becker-Olsen, K.L.; Cudmore, B.A. y Hill, R.P. (2006): "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, 59 (1), pp. 46-53.
- Beekun, R.I.; Stedham, Y. y Yamamura, J. H. (2003): "Business Ethics in Brazil and the U. S.: A Comparative Investigation", *Journal of Business Ethics*, February, 42 (3), pp. 267-279.
- Belev, B. (2003): "Institutional investors in Bulgarian corporate governance reform: obstacles or facilitators?", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 361-374.
- Beltrán, B. (1999): "Calidad: innovación en la gestión interna", *Documentos de Gestión*.
- Benito, G.R.G.; Narula, B. y Groggaard, B. (2003): "Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries", *Journal of International Business Studies* 34(5), pp. 443-456.
- Benson, G. C. S. (1989): "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, (8), pp. 305-319.
- Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005): "Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung", Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Betancor, A.; y Larrinaga, C. (2004): "EMAS: Análisis, Experiencias e Implantación", *ECOIRIUS*, Madrid.
- Bhardwaj, A.; Dietz, J. y Beamish, P.W. (2007): "Host country cultural influences on foreign direct investment", *Management International Review*, 47 (1), pp. 29-50

- Bhide, A. y Stevenson, H.H. (1996): "Why be honest if honesty doesn't pay?", en Rae, S.B. y Wong, K.L. (eds.) "*Beyond Integrity*" (2 ed., pp. 32-41), *Grand Rapids*, Michigan: Zondervan.
- Bigné, E. y Sánchez G, I. (2007): "Holiday destinations: the role of variety seeking in short and long run revisit intention", en Andreu, L., Gnoth, J. y Kozak, M. (eds.) "Proceedings of the 2007 Advances in Tourism Marketing Conference", pp. 1-17, *Publicaciones de la Universitat de València*, Valencia.
- Bigné, E.; Alvarado, A. y Sánchez G, I. (2007): "Research in tourism & destination marketing: an empirical analysis of main topics & methodologies", en Andreu, L., Gnoth, J. y Kozak, M. (eds.) "Proceedings of the 2007 Advances in Tourism Marketing Conference" (pp. 1-19). Valencia: *Publicaciones de la Universitat de València*.
- Bigné, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000): "Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo", *Madrid: ESIC*.
- Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. y Swaen, V. (2005): "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, (5), pp. 14-27.
- Bigné, E.; Sánchez G, I. y Sánchez G, J. (2001): "Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship", *Tourism Management*, 22 (6), pp. 607-616.
- Blackburn, V.L.; Doran M. y Shrader, C.B. (1994): "Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance", *Journal of Managerial*, 6, pp. 195-212.
- Blake, D.C. (1999): "Organizational ethics: Creating structural and cultural change in healthcare organizations", *The Journal of Clinical Ethics*, Fall, 10 (3), pp. 187-193.
- Blanchard, K. y Pelae, N.V. (1989): "El poder ético del directivo", *Grijalbo*, Barcelona.
- Blowfield, M. (2004): "Implementation deficits of ethical trade systems: lessons from the Indonesian cocoa and timber industries", *The Journal of Corporate Citizenship*, (13), pp. 77-90.

- Bohdanowicz, P. (2007): "A case study of Hilton environmental reporting as a tool of corporate social responsibility", *Tourism ReviewInternational*, 11 (2), pp. 115-131.
- Bollaín Pastor, J. (2001): "Certificación de la gestión ética: norma SA 8000", Ponencia presentada al *II Congreso de Calidad*, Abril, Santiago de Compostela.
- Bollen, K.A. (1989): "Structural equations with latent variables", New York: *Wiley-Interscience*.
- Bollen, K. y Lennox, R. (1991): "Convencional wisdom on measurement: A structural equation perspective", *Psychological Bulletin*, 2 (110), pp. 305-314.
- Boons, F. y Strannegård, L. (2000): "Organizations coping with their natural environment", *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), pp. 7-17.
- Boons, F.; Baas, L.; Bouma, J. J.; de Groene, A. y Le Blansch, K. (2000): "Trajectories of greening", *International Studies of Management & Organization*, 30(3), pp. 18-40.
- Borna, S. y Stearns, J. M. (2002): "The Ethics and Efficacy of Selling National Citizenship", *Journal of Business Ethics*, May, 37 (2), pp. 193-207.
- Bourantas, D. y Papalexandris, N., (1999): "Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), pp. 858-869.
- Bowen, H.R. (1953): "Social responsibilities of the businessman", *Harper & Row*, New York.
- Bowen, F. (2007): "Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm", *Journal of Business Ethics*, 75, pp. 97-113.
- Bowie, N. (1988): "The moral obligations of multinational corporations", en Luper-Foy, S. (ed.), "Problems of international justice", pp. 97-113, *Westview Press*, Boulder, CO.
- Bowie, N.E. (1998): "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics*, vol. 1, pp. 37-60.

- Bowie, N. E. y Duska, R. F. (1990): "Business ethics", *Prentice-Hall, Int.*, Englewood Cliffs, N.
- Boxenbaum, E. (2006): "Corporate social responsibility as institutional hybrids", *Journal of Business Strategies*, 23 (1), pp. 45-63.
- Bragdon, J.H.; Jr. y Martin, A.T. (1972): "Is Pollution Profitable?", *Risk Management*, April, pp. 9-18.
- Brammer, S.; Millington, A. y Rayton, B. (2007): "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), pp. 1701-1719.
- Brammer, S. y Pavelin, S. (2004): "Building a good reputation". *European Management Journal*, vol. 46 (15), pp. 704-713.
- Brass, D. J.; Butterfield, K. D. y Skaggs, B. C. (1998): "Relationships and Unethical Behaviour: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, 23 (1), pp. 14-31.
- Bravo, R.; Fraj, E. y Matute, J. (2006): "La estrategia de "ecologismo de empresas" en el sector de bienes de consumo final", *Universia Business Review* (9), pp. 58-73.
- Breckler, S.J. y Wiggins, E.C. (1989): "Affect versus evaluation in the structure of attitudes", *Journal of Experimental Social Psychology*, 25 (3), pp. 253-271.
- Brenner, S.N. (1993): "The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model", en Pasquero, J.; Collins, D. (eds.), "Proceedings of the annual meeting of the international association for business and society", pp. 205-210, *San Diego, C.A.*
- Brenner, S.N. (1995): "Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques", en Näsi, J. (ed.), "Understanding Stakeholder Thinking", pp. 75-95, *LSR-Julkaisut Oy, Helsinki.*
- Brickley, J. A.; et al. (2002): "Business ethics and organizational architecture", *Journal of Banking & Finance*, September, 26 (9), pp. 1821-1835.

- Brío, J.Á.; Fernández, E. y Junquera, B. (2007): "Management and employee involvement in achieving an environmental action based competitive advantage: an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), pp. 491-522.
- Bromley, D.B. (2002): "An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies", *International Studies of Management & Organization*, 32 (3), pp. 65-81.
- Bromley, D. (1993): "Reputation, image and impression management", West Sussex, UK: *Wiley*.
- Brooks, L.J. (1989): "Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, (8), pp. 117-129.
- Brown, E.H. (1998): "Do stock market investors reward reputation for corporate social performance?", *Corporate Reputation Review*, 1, pp. 271-282.
- Brown, M. (1992): "How it all began", Otley: *Smith Settle*.
- Brown, M.E. (2003): "The Influence Of Leadership Styles On Unethical Conduct In Work Groups", en Nagao, D. H. (ed.), *Academy of Management, Conference of Proceedings*, Seattle.
- Brown, S.P. (1995): "The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3), pp. 170-181.
- Brown, T. (1992): "La ética en la empresa", *Paidós*, Barcelona.
- Brown, B.S. y Choong, P. (2005): "An investigation of academic dishonesty among business students at public and private United States universities", *International Journal of Management*, 22 (2), pp. 201-214.
- Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997): "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, 61 (1), pp. 68-84.
- Brown, T.J.; Dacin, P.A.; Pratt, M.G. y Whetten, D.A. (2006): "Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and

suggested terminology”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 99-106.

Brown, B. y Perry, S. (1994): “Removing the financial performance halo from Fortune's "most admired" companies”, *Academy of Management Journal*, 37 (5), pp. 1347-1359.

Brummer, J. (1991): “Corporate Responsibility and Legitimacy”, *Greenwood Press*, New York.

Bu, N. y Mckeen, C.A. (2001): “Work goals among male and female business students in Canada and China: the effects of culture and gender”, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), pp. 166–183.

Bucar, B.; Glas, M. y Hisrich, R.D. (2002): “Ethics and entrepreneurs; An international comparative study”, *Journal of Business Ventury*, September.

Buck, T. (2003): “Modern Russian corporate governance: convergent forces or product of Russia's history?”, *Journal of World Business* 38 (4), pp. 299-313.

Buck, T. y Shahrim, A. (2005): “The translation of corporate governance changes across national cultures: the case of Germany”, *Journal of International Business Studies*, 36 (1), pp. 42-61.

Buck, T., Filatotchev, I., Nolan, P. y Wright, M. (2000): “Different paths to economic reform in Russia and China: causes and consequences”, *Journal of World Business*, 35 (4), pp. 379-400.

Buckley, A. y van der Nat, M. (2003): “Derivatives and the non-executive director”, *European Management Journal*, 21(3), pp. 389.

Buckley, P.J. y Ghauri, P.N. (2004): “Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises”, *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp. 81-98.

Budd, J. (1969): “A mirror of the corporate image”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, (34), pp. 45-50.

Bull, B. (2003): “Corporate social responsibility: the Norwegian experience”, en: www.iadb.org/etica

- Buller, P.F. y McEvoy, G.M. (1999): "Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation", *Journal of World Business*, 34 (4), pp. 326-343.
- Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996): "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29 (4), pp. 495-502.
- Burns, D.J. (2000): "Ethics in retail buying: Perceptions of future retail personnel", *International Journal of Management*, 17 (1), pp. 82-89.
- Burton, B.K. y Dunn, C.P. (1996): "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), pp. 133-147.
- Byerly, R.T.; Dave, D. y Medlin, B.D. (2002): "Ethics in business program curricula: an empirical investigation of the attitudes and perceptions of United States students", *International Journal of Management* 19(2), 357-365.
- Byrne, E. F. (2002): "Business Ethics: A Helpful Hybrid in Search of Integrity", *Journal of Business Ethics*, May, 37 (2)), pp. 121-133.
- Byrne, B. (1994): "Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows", *Thousand Oaks: Sage*.
- Byrne, B. (2006): "Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications and programming (2nd ed.)", *Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah*.
- Byrne, M.R. y Polonsky, M.J. (2001): "Impediments to consumer adoption of sustainable transportation: alternative fuel vehicles", *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), pp. 1521.
- Caldwell, C. y Karri, R. (2005): "Organizational governance and ethical systems: a covenantal approach to building trust", *Journal of Business Ethics*, 58 (1/3), pp. 249.
- Calhoun, M.A. (2002): "Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary", *Journal of International Management*, 8 (3), pp. 301-321.

Calvera, A. y Ganuza, J. (2004): “Responsabilidad Social Corporativa: una visión desde la teoría económica”, *Economics Working Papers*, pp. 101-118.

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), pp. 41-58.

Camacho, I. (1999): “Ética Empresarial: reflexiones desde y para la docencia”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.4, www.eticaed.org/4.Camacho99.pdf. Consultado el 25 de Noviembre de 2001.

Camisón, C. (1999): “Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles”, The Iberoamerican, *Academy of Management*, First International Conference, Madrid.

Campbell, D.; Moore, G. y Metzger, M. (2002): “Corporate Philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some Empirical Findings”, *Journal of Business Ethics*, August, 39 (1/2), pp. 29-41.

Camps, V. (1992): “Concepciones de la ética”, *Trotta*, Madrid.

Cannon, T. (1994): “La Responsabilidad de la Empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente”, *Folio*, Barcelona.

Carazo, J.A. (2008): “NH Hoteles: Un modelo de éxito en la integración de la responsabilidad social en la gestión global”, *Capital Humano*, (225), pp. 46-60.

Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979): “Reliability and validity assessment (quantitative applications in the social sciences)”, Thousand Oaks: *Sage Publications*.

Carneiro Caneda, C. (2002): “¿Moda o necesidad? La Responsabilidad Social Corporativa”, *Economía & Empleo*, 14 de Julio.

Carney, M. y Gedajlovic, E. (2001): “Corporate governance and firm capabilities: a comparison of managerial, alliance, and personal capitalisms”, *Asia Pacific Journal of Management*, 18 (3), pp. 335-354.

- Caro, F.J. (2004): “Implicaciones organizativas de la implantación del EMAS: análisis, experiencias e implantación”, *ECOIURIS*, Madrid.
- Caro, F.J.; Castellanos, M. y Martín, I. (2007): “Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa”, *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Universidad de la Rioja, 8-9 de Febrero de 2007.
- Carol Wekwsse (1995): “Ethics”, *Greenhaven Press*.
- Carr, A.Z. (1968): “Is Business Bluffing Ethical?”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-153.
- Carr, A.Z. (1996): “Is business bluffing ethical? en Rae, S.B. y Wong, K.L. (eds.), “Beyond integrity”, 2ª ed., pp. 23-31, *Grand Rapids*, Zondervan: Michigan.
- 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, 13-14 de Febrero de 1997.
- Carroll, A.B. (1978): “Linking business ethics to behavior in organizations”, *S.A.N Advanced management journal*, Summer, pp. 4-11.
- Carroll, A.B. (1978): “Setting operational goals for corporate social responsibility”, *Long Range Planning*, 11 (2), pp. 35-38.
- Carroll, A.B. (1979): “A Three Dimensional-Dimensional Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 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, pp. 7-15.
- Carroll, A.B. (1989): “Business and Society”, *Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.

Carroll, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organisational stakeholders", *Business Horizon*, (34), pp. 39-48.

Carroll, A.B. (1998): "Social Responsibility", en: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane and Freeman, *Blackwell Publishers*, Massachusetts, pp. 593-595.

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

Carroll, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.

Carroll, A.B. (2000): "A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement", *Business & Society*, 39 (4), pp. 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), pp. 33-42.

Carson, T. (1993): "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility", *Business and Professional Ethics Journal*, 12/1, pp. 3-32.

Carson, P.P.; Lanier, P.A. y Carson, K.D.; Birkernmeier, B. J. (1999): "A historical perspective on fad adoption and abandonment", *Journal of Management History*, 5 (6), pp. 320-333.

Carson, P.P.; Lanier, P.A.; Carson, K.D. y Guirdy, B. N. (2000): "Clearing a path through the managemet fashion jungle: Some preliminary trailblazing", *Academy of Management Journal*, 43 (6), pp. 1143-1158.

Carson, K.D.; Carson, P.P.; Lanier, P.A. y Judice, R.D. (2002): "Management fad adoption: An exploration of three psychogenic influences", *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 3 (2), pp. 174-189.

Carter, C.R. (2000): "Ethical issues in international buyer supplier relationship: A dyadic examination", *Journal of Operations Management*, February, 18 (2), pp. 191-208.

Carter, C.R.; Kale, R. y Grimm, C.M. (2000): “Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation”, *Transportation Research*, Part E36, pp. 219-228.

Caruana, A. (1997): “Corporate reputation: concept and measurement”, *The Journal of Product and Brand Management*, 6 (2), pp. 109-118.

Caruana, A. y Chircop, S. (2000): “Measuring corporate reputation: a case example”, *Corporate Reputation Review*, 3 (1), pp. 43-57.

Castka, P. y Balzarova, M.A. (2008): “The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility – an inside perspective”, *Int. J. Production Economics*, 113, pp. 74-87.

Castillo Clavero, A. (1985): “La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control”, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga. Fac. CC. Económicas y Empresariales.

Castillo Clavero, A. (1996): “Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa”, *ESIC-Market*, n.93.

Castillo, A.M. (2001): “El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI”, Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas.../art02.pdf

Castromán, J.L. y Porto, Y.N. (1999): “La responsabilidad social de la empresa: Impacto social, comportamiento empresarial e información pública”, *Proceedings of XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés, AEDEM*, 16-18 de Junio, Logroño (España).

Catasús, B., (2000): “Silent nature becomes normal”, *International Studies of Management & Organization* 30 (3), pp. 59-82.

Caux Round Table (1994): “Caux Round Table principles for business (Spanish translation)”, *Caux Round Table*.

CIDTUR: Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo. (2011): “Responsabilidad social empresarial como una herramienta estratégica en las empresas de alojamiento”, *CIDTUR*.

Cepaa (2001): “Los códigos deontológicos y la demanda relativa a una normativa internacional”.

Céspedes, J. J. y Sánchez, M. (1996): “Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, (5), pp. 23-40.

Cialdini, R.B.; Frost, M.R. y Newsom, J.T. (1995): “Preference for consistency: the development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (2), 318-328.

Ciulla, J. B. (1991): “Why is business talking about ethics?”, *California Management Review*, 34 (1) Fall, pp. 67-84.

Ciulla, J. B. (1991): “Canistry and the case for business ethics”, *Oxford University Press*, New York.

Clark, J.M. (1919): “Economic theory in an era of social readjustment”, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 9, pp. 280-290.

Clark, J.M. (1926): “Social control of business”, New York: *McGraw-Hill*.

Clarkson, M.B.E. (1991): “Defining Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, pp. 331-338.

Clarkson, M.B.E. (1994): “A risk based model of stakeholder theory”, *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics. University of Toronto.

Clarkson, M.B. (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.

Claver, E.; et al. (1996): “Exigence del l'Analise de la Culture d' Entrepise”, *Dirección et Gestión des Entreprises*, Organización et Gestion, n.157, pp. 49-52.

Club de Excelencia en Sostenidad (2011): “Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España”.

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

Cochran, P.L. (2007): "The Evolution of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, 50, pp. 449-454.

Cochran, P.L. y Wod, R.A. (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, pp. 42-56.

Coelho, P.R.P.; McClure, J.E. y Spry, J.A. (2003a): "The social responsibility of corporate management: A classical critique", *Mid - American Journal of Business*, 18 (1), 15-24.

Coelho, P.R.P.; McClure, J.E. y Spry, J.A. (2003b): "The social responsibility of management: A reprise", *Mid - American Journal of Business*, 18 (2), pp. 51-55.

Coff, R.W. (1999): "When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, 10 (2), pp. 119-133.

Cohen, J.B. y Basu, K. (1987): "Alternative models of categorization: toward a contingent processing framework", *Journal of Consumer Research*, 13 (4), pp. 455-472.

Cohen, J. P. y Pant, L. W. (1991): "Beyond bean counting: Establishing high ethical standards in the public accounting profession", *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 45-56.

Cohen, E. (2002): "Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 10, pp. 267-276.

Comisión de las Comunidades Europeas (2009): "Documento de trabajo de la comisión. Consulta sobre la futura estrategia "UE 2020", Bruselas 24 de Noviembre de 2009.

Comisión Europea. Dirección General de Empresa: "Agenda 21. Sostenibilidad del sector turístico en Europa", *Foro Europeo del Turismo*, Bruselas 10 de Diciembre de 2002.

Comisión Mundial Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987): “Nuestro futuro común: informe Brundtland”, Johannesburgo: Organización de las Naciones Unidas.

Comisión Mundial Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (2002): “Informe de la cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible”, Johannesburgo: Organización de las Naciones Unidas.

Committee for Economic Development (1971): “Social responsibilities of business corporations”, *Committee for Economic Development*, New York.

Comunicación de la Comisión Europea (2001): “Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas 18 de Julio de 2001.

Comunicación de la Comisión Europea (2002): “La responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, Bruselas 2 de Julio de 2002.

Conine, T.E. y Madden, G.P. (1986): “Corporate social responsibility and investment value: the expectational relationship”, en Guth, W.K. (ed.), “Handbook of business strategy: 1986-1987 yearbook”, *Warren Gorham and Lamont*, Boston, MA.

Consejo Editorial (1997): “La ética empresarial: ¿necesidad, utilidad o pretexto?”, *Revista de Fomento Social*, n.52, pp. 459-475.

Consejo Español de Turismo (2007): Plan del Turismo Español: Horizonte 2020.

Contractor, F.J. y Ra, W. (2002): “How knowledge attributes influence alliance governance choices: a theory development note”, *Journal of International Management*, 8 (1), pp. 11-27.

Córdoba, J. (2003): “Developing Inclusion and Critical Reflection in Information Systems Planning”, en Nagao, D. H. (ed), *Academy of Management*, Conference Proceedings, Seattle.

Córdoba Largo, A. (2007): “El Corazón de las Empresas”, Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la Vida Profesional y Laboral, ESIC, Madrid.

- Cornell, B. y Shapiro, A.C. (1987): "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, 16, pp. 5-14.
- Cornelissen, J.; Bekkum, T.V. y Ruler, B.V. (2006): "Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization", *Corporate Reputation Review*, 9 (2), pp. 114-133.
- Cornwell, T.B. y Coote, L.V. (2005): "Corporate sponsorship of a cause: the role of identification in purchase intent", *Journal of Business Research*, 58 (3), pp. 268-276.
- Cortina, A. (1994): "Claves para una nueva cultura empresarial ética de la empresa", *Trotta*, Madrid.
- Cortina, A. (2001): "El desafío del siglo es que la ética llegue al poder", *El País*, 24 de Agosto.
- Cortina, A. (2002): "La naturaleza pública de las éticas aplicadas", *Revista Iberoamericana de Educación*, (29), pp. 45-64.
- Cortina, A (coord.); et al. (1997): "Rentabilidad de la ética para la empresa", *Fundación Argentaria*, Madrid.
- Cortina, A. y Moreno, J. A. (1997): "Ética y Empresa: una visión multidisciplinar", *Fundación Argentaria y Visor Dis*, Madrid.
- Cowen, S.S.; Ferrell, L.B. y Parker, L.D. (1987): "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-base analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12, pp. 111-121.
- Cravens, K.; Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003): "The reputation index: measuring and managing corporate reputation", *European Management Journal*, 21(2), pp. 201-212.
- Cressey, D. R. y Moore, C. A. (1983): "Managerial Values and Corporate Codes of Ethics", *California Management Review* 25/4. pp. 53-77.
- Cronin, L. (1990): "A strategy for tourism and sustainable developments", *World Leisure and Recreation*, 32 (3), pp. 12-18.

- Crowson, P. (2009): "Adding Public Value: The Limits of Corporate Responsibility", *Resources Policy*, 34 (3), pp. 105-111.
- Cuadras, C.M. (1991): "Métodos de análisis multivariante", *Promociones y Publicaciones Universitarias*: Barcelona.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006): "Who cares about corruption?", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 807-822.
- Cummings, L. (1992): "Hospitality solid waste minimization: A global frame", *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), pp. 255-267.
- Cummings, M. y Harris, J. (1999): "Using information technology: a model of ethical decision making", *International Journal of Management*, 16 (2), pp. 151-160.
- 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.
- Chambi, R; Cosimano, T.F. y Fullenkamp, R.D. (2002): "Managing ethical risk: How investing in ethics adds value", *Journal of Banking & Finance*, September, 26 (9), pp. 1697-1718.
- Chan, E.S.W. y Wong, S.C.K. (2006): "Motivations for ISO 14001 in the hotel industry", *Tourism Management*, 27, pp. 481-492.
- Chatterjee, S.R. y Pearson, C.A.L., (2000): "Indian managers in transition: orientations, work goals, values and ethics", *Management International Review*, 40 (1), pp. 81-95.
- Chattopadhyay, A. y Basu, K. (1990): "Humor in advertising: The moderating role of prior brand evaluation", *Journal of Marketing Research*, 27 (4), pp. 466-476.
- Chávez, E. (2004): "Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero", Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.

- Chávez, E. y Ruíz, A. (2004): “El estado de la investigación y difusión académica acerca del Yield Management”, *XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Cientifica*, Ponta Delgada, Portugal.
- Chen, C. y Godkin, L. (2001): “Mianzi, guanxi and Western prospects in China”, *International Journal of Management*, 18(2), pp. 139-147.
- Chen, H. y Chen, T.J. (2003): “Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective”, *Journal of World Business*, 38 (1), pp. 1-13.
- Cherry, J.; Lee, M. y Chein, C.S. (2003): “A Cross-Cultural Application of a Theoretical Model of Business Ethics: Bridging the Gap between Theory and Data”, *Journal of Business Ethics*, June, 44 (4), pp. 359-376.
- Chin, W. (1998): “The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling”, en Marcoulides, G.A. (ed.), “Modern Methods for Business Research”, pp. 295-336.
- Chin, W. (2000): “Frequently asked questions Partial Least Square & PLS-Graph”, en: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfac.htm>.
- Chin, K.S. y Chiu, S. (1998): “Critical factors for evaluating ISO 14000 environmental management system standards implementation”, *International Journal of Management*, 15 (2), pp. 237-247.
- Chiu, R.K. y Erdener, C.B. (2003): “The ethics of peer reporting in Chinese societies: evidence from Hong Kong and Shanghai”, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), pp. 335-353.
- Chin, W. y Frye, T. (2003): “PLS-Graph, version 3.0”, *University of Houston*.
- Chiu, S.K. y Huang, H.S. (2007): “Determinants of the optimum governance structure of firms investing in a foreign country: an empirical study”, *International Journal of Management*, 24 (2), pp. 242-249.
- Chin, W. y Newsted, R. (1999): “Structural equation modeling analysis with Small Sampled Using Partial Least Square”, en Hoyle, R. (ed.), “Statistical strategies for small sample research”, *Sage Publications*, California.

Choi, C.J.; Lee, S.H. y Kim, J.B. (1999): "A note on countertrade: contractual uncertainty and transaction governance in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 30 (1), pp. 189-201.

Choi, C.J.; Raman, M.; Usoltseva, O. y Soo Hee Lee, O. (1999): "Political embeddedness in the new triad: implications for emerging economies", *Management International Review*, 39 (3), pp. 257-275.

Choo, S. (2005): "Determinants of monitoring capabilities in international franchising: foodservice firms within East Asia", *Asia Pacific Journal of Management*, 22 (2), pp. 159-177.

Choong, P.; Ho, S.J.K. y McDonald, R.A. (2002): "An examination of the effects of social desirability bias on business ethics: research results", *International Journal of Management*, 19 (1), pp. 3-9.

Christmann, P. (2000): "Effects to best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp. 663-680.

Christmann, P. (2004): "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, 47 (5), pp. 747-760.

Christmann, P. y Taylor, G. (2001): "Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China", *Journal of International Business Studies*, 32 (3), pp. 439-458.

Christmann, P. y Taylor, G. (2006): "Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 863-878.

Chung, Y.C. y Tsai, C.H. (2007): "The effect of green design activities on new product strategies and performance: an empirical study among high-tech companies", *International Journal of Management*, 24 (2), pp. 276-288.

Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, pp. 64-73.

- CSR Europe (2001): "The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe", *CSR Europe*, en: www.csreurope.org.
- CSR Europe (2009): "A Guide to CSR in Europe", *CSR Europe*, en www.csreurope.org.
- D'Souza, D.E. y Williams, F.P. (2000): "Appropriateness of the stakeholder approach to measuring manufacturing performance", *Journal of Managerial Issues*, 12 (2), pp. 227-246.
- Dalton, D. R.; Certo, S. T. y Caily, C. M. (2003): "Initial public offerings as a web of conflicts of interest: An empirical assessment", *Business Ethics Quarterly*, July, 13 (3), pp. 289-315.
- Dalla Costa, J. (1998): "El imperativo ético", *Paidós Empresa*, Barcelona.
- Dam, L. (2006): "Corporate social responsibility in a general equilibrium stock market model: solving the financial performance puzzle", *CCSO Centre for Economic Research*, University of Groningen, Groningen.
- Danley, J. R. (1988): "'Ought' Implies 'Can', or, The Moral Relevance of a Theory of the Firm", *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 23-28.
- David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005): "Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model", *Journal of Public Relations Research*, 17 (3), pp. 291-313.
- Davidson, W.N. y Worrell, D.L. (1990): "A Comparison and Test of the Use of Accounting and Stock Market Data in Relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Akron Business and Economic Review*, 21 (3), pp. 7-19.
- Davis, K. (1960): "Can Business Afford to Ignore Its Social Responsibilities?", *California Management Review*, 2 (3), pp. 70-76.
- Davis, K. (1967): "Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?", *Business Horizons*, 10, pp. 45-50.
- Davis, K. (1973): "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16, pp. 312-322.

- Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1966): "Business and its environment", *McGraw-Hill*, New York.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management", *The Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 20-47.
- De Asís, M. F. (1997): "La ética en los negocios", Tesis Doctoral, *Universidad de Sevilla*, Sevilla.
- De Bakker, F.G.A.; Groenewegen, P. y De Hond, F. (2005): "A bibliometric Analysis of 30 years to research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & Society*, 44 (3), pp. 283-317.
- De Bakker; F.G.A.; Groenewegen, P. y De Hond, F. (2006): "A research note on the use of bibliometrics to review the corporate social responsibility and corporate social performance literature", *Business & Society*, 45 (1), pp. 7-19.
- De George, R. (1999): "Business ethics", Upper Saddle River, *Prentice Hall*, New Jersey.
- De George, R.T. (2006): "Business Ethics", Upper Saddle River, *Prentice Hall*, New Jersey.
- De la Cuesta et al. (2002a): "La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España", UNED, Madrid.
- De la Cuesta et al. (2002b): "Inversiones éticas en empresas socialmente responsables", UNED, Madrid.
- De la Cuesta, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa", *Boletín Económico de ICE* (2813), pp. 45-58.
- De Rituerto, R. (2002): "EEUU endurecerá el control a las auditoras para evitar escándalos como el Enron", *El País*. 17 de Enero.
- De Rituerto, R. (2002): "La Comisión de Valores de EEUU lleva ante los tribunales a WorldCom", *El País*. 28 de Junio.

- Deakin, S. y Hobbs, R. (2007): "False dawn por CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain", *Corporate Governance: An International Review*, 15, pp. 68-76.
- Dean, J. (2003): "International threats to competitiveness", *International Journal of Commerce & Management*, 13 (3/4), pp. 1-5.
- Debrah, Y.A. y Ofori, G. (2006): "Human resource development of professionals in an emerging economy: the case of the Tanzanian construction industry", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), pp. 440-463.
- Deephouse, D.L. (2004): "Comment on "Toward a theory of social risk", *International Studies of Management & Organization*, 34 (4), pp. 108-112.
- Deery, M; Jago, L. y Stewart, M. (2007): "Corporate social responsibility within the hospitality industry", *Tourism Review International*, 11 (2), pp. 107-114.
- Delmas, M. y Toffel, Y.M.W (2004): "Stakeholders and environmental management practices: An institutional Framework", *Business Strategy and the Environment*, 13, pp. 209-222.
- Déniz-Déniz, M.C. y García-Falcón, J. M. (2002): "Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain", *Journal of Business Ethics*, July, 38 (4), pp. 339-370.
- Dentchev, N.A. (2004): "Corporate social performance as a business strategy", *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 397-412.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1994): "La empresa moral: una previsión normativa", *Revista Gallega de Economía*, 3 (1), pp. 139-146.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1999): "Administración de empresas", *Pirámide*, Madrid.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1999): "En busca de la empresa ética", *Alta Dirección*, n.204, pp. 11-17.
- Díez de Castro, J.; et al. (2002): "Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento", *Pirámide*, Madrid.

- Díez, E.P. y Martín, F.A. (2001): “El nivel ético en el contexto empresarial”, en Papers proceedings, *X International Conference, AEDEM*, Reggio Calabria, Italia, pp. 281-291, AEDEM.
- Díez Medrano, J. (1992): “Métodos de análisis causal”, *Centro de Investigaciones Sociológicas*: Madrid.
- Ding, D.Z.; Ge, G. y Warner, M. (2004): “Evolution of organizational governance and human resource management in China's township and village enterprises”, *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), pp. 836-852.
- Dixon, R.; Mousa, G.A. y Woodhead, A. (2005): “The role of environmental initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting”, *European Management Journal*, 23 (6), pp. 702-716.
- Doh, J.P. y Teegen, H. (2002): “Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: theory and implications”, *International Business Review*, 11 (6), pp. 665-684.
- Doh, J.P. y Guay, T.R. (2006): “Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder Perspective”, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 47-73.
- Dolich, J.; Tucker, L. y Wilson, D. (1981): “Profiling environmentally responsible consumer citizens”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9 (4), pp. 454-478.
- Dollarhide, A.R. (2000): “The triple-play: compliance, ethics, and service (a winning combination for a successful culture of care)”, *HEC Forum: An Interdisciplinary Journal on Hospitals' Ethical and Legal Issues*, September, 12 (3), pp. 250-261.
- Donaldson, J. (1984): “Cases Studies in Business Ethics”, *Englewood Cliffs*, New Jersey.
- Donaldson, J. (1989): “Key Issues in Business Ethics”, *Academic Press*, London.
- Donaldson, J. (1992): “Business Ethics - A European Case Book”, *Academic Press*, London.

- Donaldson, T. (1982): "Corporations and Morality", New Jersey: *Prentice Hall*, Englewood Cliffs.
- Donaldson, T. (2001): "The business ethics of bioethics consulting", *The Hastings Center Report*, March-April, 31 (2), pp. 12-14.
- Donaldson, L. y Davis, J.H. (1991): "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, 16 (1), pp. 49-64.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994): "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contract theory", *Academy of Management Review*, (19), pp. 252-284.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1999): "When ethics travel: the promise and peril of global business ethics", *California Management Review*, 41 (4), pp. 45-63.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (2002): "Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter", *Journal of Banking & Finance*, September, 26 (9), pp. 1853-1865.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, (20), pp. 65-91.
- Dood, E. M. y Jr. (1932): "For Whom Are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, 45 (7), pp. 1145-1163.
- Driver, M. (2006): "Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self", *Journal of Business Ethics*, 66 (4), pp. 337-356.
- Drucker, P.F. (1954): "The practice of management", New York: *Harper & Row Publishers*.
- Drucker, P.F. (1981): "What is Business Ethics?", *The Public Interest*, (84).
- Drucker, P.F. (1984): "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, 26 (2), pp. 53-63.

- Drucker, P.F. (1988): “La gerencia de empresas”, *Edhasa*, 1.^a reimpresión, Barcelona.
- Drucker, P.F. (1989): “Management and the world's”, *Harvard Business Review*.
- Drucker, P.F. (1992): “The New Society of Organizations”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.
- Drucker, P.F. (1994): “The theory of the business”, *Harvard Business Review*, 72 (5), pp. 95-104.
- Drucker, P.F. (1996): “La gestión en un tiempo de grandes cambios”, *Edhasa*, Barcelona.
- Drumwright, M.E. (1994): “Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion”, *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 1-19.
- Du, S.; Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2007): “Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning”, *International Journal of Research in Marketing*, 24 (3), pp. 224-241.
- Dubinsky, A.J. y Jolson, M.A. (1991): “A cross-national investigation of industrial salespeople's ethical perceptions”, *Journal of International Business Studies*, 22 (4), pp. 651-670.
- Dunfee, T.W., Smith, N.C. y Ross, W.T.J. (1999): “Social contracts and marketing ethics”, *Journal of Marketing*, 63 (3), pp. 14-32.
- Eben (European Business Ethic Network): www.eben.org.
- Eberhard-Harribey, L. (2006): “Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process”, *Corporate Governance*, 6 (4), pp. 358-368.
- Editorial, (2009): “Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences”, *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 1-9.

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

Ees, H.V. y Postma, T.J.B.M. (2004): "Dutch boards and governance", *International Studies of Management & Organization*, 34 (2), pp. 90-112.

Egenhofer, C. (2007): "The making of the EU emissions trading scheme: status, prospects and implications for business", *European Management Journal*, 25(6), pp. 453-463.

Egri, C.P. y Ralston, D.A. (2008): "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007", *Journal of International Management*, 14, pp. 319-339.

Elahee, M.N.; Kirby, S.L. y Nasif, E. (2002): "National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and crosscultural negotiations: an analysis of NAFTA countries", *Thunderbird International Business Review*, 44 (6), pp. 799-818.

Elegido, J. M. (1998): "Fundamentos de Ética Empresarial. La perspectiva de un país en desarrollo", *Ipade*, México.

Ells, R. y Walton, C. (1961): "Conceptual foundations of business", Homewood, III, Richard D. Irwin.

Emanuel, L. L. (2000): "Ethics and the structures of healthcare", *Cambridge Quaterly of Healthcare Ethics: CQ: The International Journal of Healthcare Ethics Committees*, Spring, 9 (2), pp. 151-168.

Endrissat, N.; Müller, W.R. y Kaudela-Baum, S. (2007): "En route to an empirically-based understanding of authentic leadership", *European Management Journal*, 25 (3), pp. 207-220.

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

- Epstein, M. y Roy, M.J. (1998): "Managing corporate environmental performance: a multinational perspective", *European Management Journal*, 16 (3), pp. 284-296.
- Epstein, M. J. y Roy, M.J. (2001) "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning* 34 (5), pp. 585-604.
- Erdener, C.B., (1998): "Confucianism and business ethics in contemporary China", *International Journal of Management*, 15 (1), pp. 72-78.
- Esrock, S.L. y Leichty, G.B. (1998): "Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting?", *Public Relations Review*, 24 (3), pp. 305-319.
- 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", pp. 75-93, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs (NJ).
- Falk, O. y Heblich, S. (2007): "Corporate social responsibility: Doing well by doing good", *Business Horizons*, 50 (3), pp. 247-254.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992): "A primer soft modeling", *University of Akron Press*, Akron: Ohio.
- Farashahi, M. y Molz, R. (2004): "A framework for multilevel organizational analysis in developing countries", *International Journal of Commerce & Management*, 14(1), pp. 59-78.
- Fan, Y. (2005): "Ethical branding and corporate reputation", *Corporate Communications*, 10 (4), pp. 341-350.
- Fassin, Y. (2005): "The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 60 (3), pp. 265-279.
- Fedderson, T.J. y Gilligan, T.W. (2001): "Saints and markets: activists and the supply of credence goods", *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1), pp. 149-171.

Felo, A.J. (2001): “Ethics Programs, Board Involvement, and Potencial Conflicts of Interest in Corporate Governance”, *Journal of Business Ethics*, August, vol. 32, 3, pp. 205-218.

Fernández, J. L. (1992): “Ética empresarial”, *Razón y fé*, (226), pp. 27-43.

Fernández, J. L. (1993): “El papel de la ética en la estrategia empresarial”, *Alta Dirección*, (172), pp. 457-464.

Fernández, J. L. (1994): “Ética para empresarios y directivos”, *Esic*, Madrid.

Fernández Gago, R. (2005): “Administración de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Parainfo*, Madrid.

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

Fernández Kranz, D. y Merino Castello, A. (2005): “¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores”, *Universia Business Review*, (7), pp. 38-53.

Fernández, E.; Junquera, B. y Ordiz, M. (2003): “Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature”, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 634–656.

Fernández, F.J.; Núñez, J. y Veroz, R. (2005): “Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos”, *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 1-23.

Fernández, R. y Nieto, Y.M. (2003): “Responsabilidad Medioambiental y Dirección de Empresas”, *Proceedings of XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, 12-14 Febrero, Lugo (España).

Fernando, M. (2007): “Corporate social responsibility in the wake of the Asian tsunami: a comparative case study of two Sri Lankan companies”, *European Management Journal*, 25 (1), pp. 1-10.

Ferrater Mora. J. (1988): “Diccionario de Filosofía”, *Alianza Editorial*, Madrid.

- Ferreira, J.M.C.; et al. (1996): “Psicossociologia das Organizações”, *McGrawHill*, Lisboa.
- Ferrell, O.C. y Weaver, K. M. (1978): “Ethical Beliefs of Marketing Managers”, *Journal of Marketing*, July, (42), pp. 69-73.
- Ferrell, O.C. y Gresham, L. G. (1985): “A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing”, *Journal of Marketing*, Summer, 49, pp. 87-96.
- Ferrell, O.C.; Gresham, L. G. y Fraedrich, J. (1989): “A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing”, *Journal of Macromarketing*, 9, pp. 55-64.
- Fields, D.L. (2007): “Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity”, *European Management Journal* 25 (3), pp. 195-206.
- Fieser, J. (1996): “Do businesses have moral obligations beyond what the law requires?”, *Journal of Business Ethics*, 15 (4), pp. 457-468.
- Figge, F. y Schaltegger, S. (2000). “What is “stakeholder value”?. Developing a catchphrase into a benchmarking tool”, Lu`neburg/ Genf/Paris: University of Lu`neburg/Pictet/In association with United Nations Environment Program (UNEP).
- Filatotchev, I.; Dyomina, N.; Wright, M. y Buck, T. (2001): “Effects of post-privatization governance and strategies on export intensity in the former Soviet Union”, *Journal of International Business Studies*, 32 (4), pp. 853-871.
- Filatotchev, I.; Strange, R.; Piesse, J. y Lien, Y.C. (2007): “FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location”, *Journal of International Business Studies*, 38 (4), pp. 556-572.
- Filatotchev, I.; Wright, M.; Uhlenbruck, K.; Tihanyi, L. y Hoskisson, R.E. (2003): “Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies”, *Journal of World Business* 38 (4), pp. 331-347.
- Fiol, C.M. (2001): “Revisiting an identity-based view of sustainable competitive Advantage”, *Journal of Management*, 27 (6), pp. 691-699.

- Fiol, C.M., Harris, D. y House, R.J. (1999): "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change", *Leadership Quarterly*, 10 (3), pp. 449-482.
- Fishbein, M. y Ajzen, L. (1975): "Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research", Reading: *Addison-Wesley*.
- Fisher, R.J. (1993): "Social desirability bias and the validity of indirect questioning", *The Journal of Consumer Research*, 20 (2), pp. 303-315.
- Fisher, R.J. (2004): "Social responsibility and ethics: clarifying the concepts", *Journal of Business Ethics*, 52 (4), pp. 391-400.
- Flamholtz, E. y Kannan-Narasimhan, R. (2005): "Differential impact of cultural elements on financial performance", *European Management Journal*, 23 (1), pp. 50-64.
- Fogel, K., (2006): "Oligarchic family control, social economic outcomes, and the quality of government", *Journal of International Business Studies*, 37 (5), pp. 603-622.
- Fombrun, C.J. (1996): "Reputation: realizing value from the corporate image", Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *The Academy of Management Journal*, 33 (2), pp. 233-258.
- Fombrun, C.J. y Van Riel, C.B.M. (1997): "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1 (1/ 2), pp. 5-13.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A. y Barnett, M.L. (2000): "Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk", *Business and Society Review*, 105 (1), pp. 85-106.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A. y Sever, J.M. (2000): "The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, 7 (4), pp. 241-255.
- Font, X. y Harris, C. (2007): "Rethinking standars from Green to sustainable", *Annals of Tourism Research*, 31, pp. 986-1007.

- Fontrudona, J.; et al. (1998): “La ética que necesita la empresa”, *Unión editorial*, Madrid.
- Forética (2002): “Responsabilidad Social Corporativa, Informe Forética 2002. Situación en España”, www.foretica.es/libro.pdf, consultado el 15 de Abril de 2003.
- Forética (2008): “Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España. Informe Forética 2008”, www.foretica.es/, consultado el 10 de Abril de 2009.
- Forética (2008): “Informe Forética RSE Andalucía 2008”, en www.foretica.es, consultado el 10 de Abril de 2011.
- Forética (2011): “Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España. Informe Forética 2011”, www.foretica.es/, consultado el 15 de Abril de 2011.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982): “Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory”, *Journal of Marketing Research*, XIX, pp. 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): “Evaluating structural equation models with it unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- Forschner, M. (1994): “Diccionario de ética”, *Crítica*, Barcelona.
- Fournier, S. y Yao, J.L. (1997): “Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships”, *International Journal of Research in Marketing Loyalty*, 14 (5), pp. 451-472.
- Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002): “Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study”, Washington, DC: *The World Bank*.
- Fraguas, M. (2000): “El análisis de contenido”, en Martínez Gastey, J., Martín Chamorro, F., Martínez Ramos, E., Sanz De La Tajada, L.Á. y Vacchiano López, C. (Eds.), “La Investigación en Marketing” (I, pp. 383-98). Barcelona: *AEDEMO*.

- Fraj, E y Martínez, E. (2002): "Comportamiento del consumidor ecológico", *ESIC*: Madrid.
- Franceschet, M. (2010): "A comparison of bibliometric indicators for computer science scholars and journals on Web of Science and Google Scholar", *Scientometrics*, 83, pp. 243-258.
- Frankel, M.S. (1990): "Professional Codes. Why, how and with what impact", *Journal of Business Ethics*, (8), pp. 109-115.
- Frankforter, S.A.; Davis, J.H.; Vollrath, D.A. y Hill, V. (2007): "Determinants of governance structure among companies: a test of agency theory predictions", *International Journal of Management*, 24 (3), pp. 454-462.
- Frederick, W. C. (1987): "Theories of Corporate Social Performance", en Sethi, S.P. y Flabe, C.M. (ed.), "Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation", pp. 142-161, *Lexington Books*, New York.
- Frederick, W. C. (1998): "Moving to CSR4", *Business and Society*, 37 (1), pp. 40-60.
- Frederick, W. C.; Wasieleski, D. y Weber, J. (2000): "Values, ethics, and moral reasoning among healthcare professionals: A survey", *HEC Forum: An Interdisciplinary Journal on Hospitals' Ethical and Legal Issues*, June, 12 (2), pp. 124-140.
- Freeman, R. E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach", *Pitman*, Boston.
- Freeman, R. E. (1994): "The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, (4), pp. 409-421.
- Freeman, R.E. y Evan, W.M. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretations", *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), pp. 337-359.
- Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (1987): "Managing stakeholder relationship" en Sethi, S.P.; Fabe, C.M. (eds.), "Business and Society: Dimensions of conflict and corporation", pp. 397-423, *Lexington Books*, Lexington, M.A.

- Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. (1988): "Corporate Strategy and the Search for Ethics", *Prentice Hall*, Englewood Cliffs.
- Freeman, R.E. y Liedtka, J. (1991): "Corporate social responsibility: A critical approach", *Business Horizons*, 34 (4), pp. 92-98.
- Freeman, R.E. y Reed, D.L. (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, 25 (3), pp. 88-106.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. y Parmar, B. (2004): "Stakeholder theory and "the corporate objective revisited", *Organization Science*, 15 (3), pp. 364-369.
- Friedman, M. (1962): "Capitalism and freedom", *University of Chicago Press*, Chicago.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September.
- Friedman, M. (1978): "The Friedman credo", *Across the Board*, 15 (5), pp. 82-87.
- Frooman, F. y Murrell, A.J. (2003): "A Logic for Stakeholder Behavior: A Test of Stakeholder Influence Strategies", en Nagao, D. H. (ed), "Academy of Management", *Conference Proceedings*, Seattle.
- Fry, F. L.; Keim, G.D. y Meiners, R.E. (1982): "Corporate Contributions: Altruistic or for Profit?", *Academy of Management Journal*, 25, pp. 94-106.
- Fu, P.P.; Tsui, A.S. y Dess, G.G. (2006): "The dynamics of guanxi in Chinese high-tech firms: implications for knowledge management and decision making", *Management International Review*, 46 (3), pp. 277-305.
- Fuller, D.A. (1999): "Sustainable marketing: Managerial-ecological issues", *Sage Publications*, New York.
- Fundación Entorno (2000): "Memorias empresariales para un desarrollo sostenible: Programa de difusión del *Global Reporting Initiative* en España", *Fundación Entorno, Empresa y Medioambiente*, Madrid.

Fundación Entorno (2001): “Informe 2001 de la gestión medioambiental en la empresa española”, *Fundación Entorno, Empresa y Sociedad*.

Fundación Empresa y Sociedad (2000): “Estudio de opinión sobre la responsabilidad social de la empresa. Primera encuesta europea a ciudadanos sobre el papel de la empresa en la sociedad”, *Fundación Empresa y Sociedad*, Madrid.

Füssel, L. y Georg, S. (2000): “The institutionalization of environmental concerns”, *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), pp. 41-59.

Galán, J.I. (2006): “Cambio institucional, gobierno y responsabilidad social corporativa, call for papers”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4).

Gallagher, S. M. (1999): “The historical context of business ethics: Implications for choices and challenges in wound care”, *Ostomy/Wound Management*, August, 45 (8), pp. 12-14.

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), pp. 369-385.

García del Junco, J. (1997): “Ética y dirección de empresas en Europa”, *Esic Market*, (95), pp. 189-200.

García Echevarría, S. (1982): “Responsabilidad social y balance social de la empresa”, Fundación Mapfre, Madrid.

García Echevarría, S.; Pumpin, C. (1988): “Cultura empresarial”, *Díaz de Santos*, Madrid.

García Echevarría, S. (1992): “La ética en el management europeo. Nuevas orientaciones en el contexto cultural europeo”, *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, núm. Extraordinario 1^{er} trimestre.

García Echevarría, S. y Lattmann, CH. (1992): “Management de los recursos humanos en la empresa”, *Díaz de Santos*, Madrid.

García Echevarría, S. (1993): “Ética empresarial y comportamientos directivos. Cómo configurar corporaciones empresariales eficientes”, *Alta dirección*, (170), pp. 65-83.

García Echevarría, S. (1994): “Introducción a la economía de la empresa”, *Díaz de Santos*, Madrid.

García Martí, E. y Ruíz Jiménez, C. (2002): “La ética en la sociedad cooperativa agraria en relación con sus grupos de interés”, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (76), pp. 89-107.

García Marzá, D. (1994): “Características básicas de una asesoría ético empresarial”, *Ética, Economía y Dirección, La ética en la empresa, la puesta en práctica*, Barcelona, pp. 17-19.

García Marzá, D. (1994): “Asesoría ética en la empresa: hacia un nuevo concepto de empresa”, en: Cortina, A. (edit) “Ética de la empresa”, *Trotta*, Madrid.

García Marzá, D. (1996): “La Ética como Instrumento de Gestión Empresarial”, Castelló de la Plana: Fundación ETNOR, *Publicaciones de la universitat Jaume I*.

García Marzá, D. “La responsabilidad ecológica de la empresa: El punto de vista de la ética empresarial”, en González, E. (ed.), “Ética y ecología: la gestión empresarial del medio ambiente”, Universidad Jaume I, Castelló de la Plana.

García Marzá, D.; et al. (1998): “Del Balance Social al Balance Ético”, en A. Cortina (dir.), (1997) “Rentabilidad de la Ética para la Empresa”, *Visor*, Madrid.

García Marzá, D.; et al. (2003): “La Empresa Socialmente Responsable: Ética y Empresa”, CIDEAL.

García, F.J. y Armas, Y.M. (2007): “Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), pp. 47-66.

García, F.J. y Armas, Y.M. (2007): “Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms” *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), pp. 824-839.

Gard, N.; Wattanakamolchai, S.; Perdue, R. y Onat, E. (2009): "Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: An exploratory study", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (3), pp. 417-437.

Gardner, B.B. y Levy, S.J. (1955): "The product and the brand", 69 (March/April), pp. 33-39.

Garriga, E. y Melé, D. (2004): "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), pp. 51-71.

Garrigós-Simón, F.J.; Palacios-Marqués, D. y Narangajavana, Y. (2008): "Improving the perceptions of hotel managers", *Annals of Tourism Research*, 35 (2), pp. 359-379.

Gaumnitz, B. R. y Lere, J. C. (2002): "Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States", *Journal of Business Ethics*, January, 35 (1), pp. 35-49.

Geisser, S. (1975): "The predictive simple reuse method with applications", *J.A.M.Stat Assoc*, 70, pp. 320-328.

Gélinier, O. (1991): "Ética en los negocios", *Espasa-Calpe CDN*, Madrid.

Gellerman, S.W. (1987): "¿Por qué adoptan los buenos directivos decisiones éticamente malas", *Harvard Business Review*, 2º trimestre.

Gill, R.W.T. (2006): "*Theory and practice of leadership*", *SAGE Publications*: London.

Gibson, K. (2000): "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, 26, pp. 245-257.

Gibson, J. W. y Tesone, D. (2001): "Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers", *Academy of Management Executive*, 15 (4), pp. 122-133.

Gilmartin.; et al. (2002): "Business ethics and health care: a stakeholder perspective", *Health Care Management Review*, Spring, 27 (2), pp. 52-65.

- Gladwin, T.N.; Kennelly, J.J. y Krause, T.S. (1995): "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *The Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 874-907.
- Globerman, S. y Shapiro, D. (2003): "Governance infrastructure and US foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, 34(1), pp. 19-39.
- Glover, L. y Siu, N. (2000): "The human resource barriers to managing quality in China", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (5), pp. 867-882.
- Godino, M. (2002): "Códigos de conducta y códigos de buen gobierno", *Economía & Empleo*, 14 de Julio.
- Gómez, C. (2004): "The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: a Mexican case study of organizational learning", *Journal of World Business*, 39 (1), pp. 1-11.
- Gómez García, F. (2008): "Responsabilidad Social Corporativa y Performance Financiero: treinta y cinco años de de investigación empírica en busca de consenso", *Principios*, 11, pp. 5-22.
- Gómez Jiménez, E.M. (1995): "Sobre ética y competitividad el punto de vista empresarial", *Papeles de ética, economía y dirección*, (1), pp. 25-32.
- Gómez Mejía, L.R. y Balkin, D. B. (2003): "Administración", *McGraw Hill*, Madrid.
- Gómez Pérez, R. (1990): "Ética empresarial teoría y casos", *Rialph*, Madrid.
- González, A. M. (2003): "Ethics in Global Business and in a Plural Society", *Journal of Business Ethics*, April, 44 (1), pp. 23-36.
- González, C. (2002): "El sello de la excelencia europea", *Economía & Empleo*, 14 de Julio.
- González, E. (2001): "La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética discursiva", Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.

González-Torre, P.L. y Adenso-Díaz, B. (2006): "Reverse logistics practices in the glass sector in Spain and Belgium", *International Business Review*, 15 (5), pp. 527-546.

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 Wiley and Sons.

Goodpaster, K.E. (1996): "Bridging the East and the West in management ethics: Kyosei and the moral point of view", *Journal of Human Values*, 2 (2), pp. 115-121.

Goodpaster, K.E. (2003): "Some challenges of social screening", *Journal of Business Ethics*, 43 (3), pp. 239-246.

Goolsby, J. R.; Hunt, S. D. (1992): "Cognitive Moral Development and Marketing", *Journal of Marketing*, January, (56), pp. 55-68.

Gordon, K.; Miyake, M. (2001): "Business Approaches to Combating Bribery: A Study of Codes of Conduct", *Journal of Business Ethics*, December, 34 (3/4), pp. 161-173.

Gordon, B. (2007): "The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges", London: *Ethical Investment Research Services*, Ltd.

Gorosquieta, J. (1995): "Ética de la Empresa: Teoría y Casos Prácticos", *Mensajero*, Bilbao.

Gotsi, M. y Wilson, A.M. (2001): "Corporate reputation: seeking a definition", *Corporate Communications*, 6 (1), pp. 24-30.

Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.

Graves, S.B. y Waddock, S.A. (1994): "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 1034-1046.

- Gray, E.R. y Balmer, J.M.T. (1998): "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, 31 (5), pp. 695.
- Green, P.E., Carmone, F.J. y Smith, S.M. (1993): "Multidimensional scaling: Concepts and applications", Boston: *Allyn & Bacon*.
- Greenwood, M. R. (2002): "Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, March, 36 (3), pp. 261-278.
- GRI (2006): "Dow Jones Sustainability World Indexes Guide", en <http://www.globalreporting.org/getInvolved/06OS.asp>
- GRI (2007): "The GRI Register", en <http://www.globalreporting.org/GRIReports/SearchTheDatabase>
- Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business and Society*, 36 (1), March, pp. 5-31.
- Griffith, D.A. y Myers, M.B. (2005): "The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships", *Journal of International Business Studies*, 36 (3), pp. 254-269.
- Griffiths, A.; Haigh, N. y Rassias, J. (2007): "A framework for understanding institutional governance systems and climate change: the case of Australia", *European Management Journal*, 25 (6), pp. 415-427.
- Greysen, S.A. (1999): "Advancing and enhancing corporate reputation", *Corporate Communications*, 4 (4), pp. 177-181.
- Gudergan, S. (2005): "PLS and confirmatory tetrad testing for formative measurement scales in marketing", en Aluja, T; et al. (eds.): "PLS and Related Methods", *Proceedings of the PLS'05 International Symposium*, Barcelona.
- Guellerman, S. W. (1987): "¿Por qué adoptan los directivos decisiones éticamente malas?", *Harvard Business Review*, 2º trimestre.
- Guerra, A. y Fernández, E. (2011): "La responsabilidad del sector turístico: ¿Realidad?", *XX Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Universidad de Sevilla, del 2-4 de Febrero de 2011.

- Guillén, M.: “La Ética Empresarial: Una aproximación al Fenómeno”, www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuaderno/58pdf, consultado el 20 de Enero de 2002.
- Guillén, M. y González, T. F. (2001): “The Ethical Dimension of Managerial Leadership Two Illustrative Case Studies in TQM”, *Journal of Business Ethics*, December, 34 (3-4), pp. 175-189.
- Guillén, M. (2006): “Ética en las organizaciones: Construyendo confianza”, *Pearson Educación*: Madrid.
- Güth, W. (2002): “Do banks crowd in business ethics? An indirect evolutionary analysis”, *International Review of Economics & Finance*, Winter, 10 (1), pp. 1-17.
- Guthrie, J.E. y Parker, L.D. (1990): “Corporate Social Disclosure Practice: A Comparative International Analysis”, *Advances in Public Interest Accounting*, 3, pp. 159-176.
- Gutiérrez Conde, J. (1993): “Ética empresarial”, *Esic-Market*. Julio-Septiembre, pp. 165-175.
- Habib, M. y Zurawicki, L. (2001): “Country-level investments and the effect of corruption-some empirical evidence”, *International Business Review*, 10 (6), pp. 687-700.
- Habib, M. y Zurawicki, L., (2002): “Corruption and foreign direct investment”, *Journal of International Business Studies*, 33 (2), pp. 291-307.
- 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
- Hagedoorn, J.; Cloudt, D. y Van Kranenburg, H. (2005): “Intellectual property rights and the governance of international R&D partnerships”, *Journal of International Business Studies*, 36 (2), pp. 175-186.

- Hagen, A.; Haile, S. y Maghrabi, A. (2003): "The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry: an international perspective", *International Journal of Commerce & Management*, 13 (2), pp. 122-143.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607-618.
- Hall, C. (2000): "Tourism planning: Policies, Processes and Relationships", *Prentice Hall*.
- Hanlein, M. y Klapan, A. (2004): "A beginner's guide to Partial Least Square (PLS) analysis". *Understanding Statics-Statistical Issues in Psychology, Education and the Social Science*, 3 (4), pp. 283-297.
- Hansen, U. (2004): "Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case: Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre", In *Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftliche Verantwortung: "Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement"*, (eds) U. Schneider and P. Steiner. (1st ed.), pp. 59-83. Gabler, Wiesbaden.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, 10 (5), pp. 399-411.
- Hansson, M. y Wigblad, R. (2006): "Pyrrhic victories-anticipating the closedown effect", *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), pp. 938-958.
- Hart, S.L. (1995): "A natural resource based view of the firm", *Academy of Management Review*, *The Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986-1014.
- Hart, S.L. y Christensen, C.M. (2002): "The great leap: driving innovation from the base of the pyramid", *MIT Sloan Management Review*, 44 (81), pp. 51-56.
- Harvey, M. y Novicevic, M. (1999): "The trials and tribulations of addressing global organizational ignorance", *European Management Journal*, 17(4), pp. 431-443.

- Harvey, M. y Novicevic, M. (1999): "The trials and tribulations of addressing global organizational ignorance", *European Management Journal*, 17 (4), pp. 431-443.
- Hashimoto, A. (2000): "Environmental perception and sense of responsibility of the tourism industry in mainland China, Taiwan and Japan", *Journal of Sustainable Tourism*, 8 (2), pp. 131-146.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (1997): "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31 (5), pp. 356-365.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2003): "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 1041-1064.
- Hatcher, L. (1994): "A step-by-step approach to using the SAS System for factor analysis and structural equation modeling", Cary: *SAS Publishing*.
- Hay, R.D.; Gray, E.R. y Gales, J.E. (1976): "Business and society", *Southwestern Publishing*, Cincinnati.
- 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", pp. 99-117, *McGraw-Hill*, Nueva York.
- Heal, G. (2005): "Corporate social responsibility: An economic and financial framework", *The Geneva Papers on Risk and Insurance -Issues and Practice*, 30 (3), 387-409.
- Heald, M. (1988): "The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960", *Transaction Books*, New Brunswick.
- Hegarty, W.H. y Sims, H. P. (1978): "Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behaviour: A Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 331-338.
- Hegarty, W.H. y Sims, H. P. (1978): "Some determinants of Unethical Behaviour: An Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 451-457.
- Heilbroner, R. L. (1973): "Todo sea por el lucro", *Emell*, Buenos Aires.

- Henderson, J. (2007): "Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean Tsunami", *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp. 228-239.
- Henderson, V. E. (1992): "What's ethical in business?", *McGraw-Hill*, New York.
- Henriques, I. y Sadowsky, P. (1996): "The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach", *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), pp. 381-395.
- Henseler, J.; Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009): "The use of Partial Least Square path modelling in international marketing", en Rudolf, I.; Sinkovics, R.; Pervez, N. (eds.), "Advance in international marketing", 20, pp. 277-319.
- Herndon, N. (2005): "Effective Ethical Response: A new approach to meeting channel stakeholder needs for ethical behavior and socially responsible conduct", Research notes, *Journal of Marketing Channels*, 13 (1), pp. 63-78.
- Herremans, I.M.; Akathaporn, P. y McInnes, M. (1993): "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", *Accounting Organizations and Society*, 18 (7/8), pp. 587-604.
- Heslin, P.A. y Ochoa, J.D. (2008): "Understanding and Developing strategic corporate social responsibility", *Organizational Dynamics*, 37 (2), pp. 125-143.
- Hess, S. y Prasad, S. (2007): "Relative treatment of workers in Mexico vs. China: implications for location decisions", *International Journal of Commerce and Management*, 17 (3), pp.183-193.
- Heugens, P.P.M.A.R.; Bosch, v.d. y Van Riel, C.B.M. (2002): "Stakeholder integration", *Business and Society*, 41 (1), pp. 36-60.
- Hill, C.W.L. y Jones, T.M. (1992): "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), pp. 131-154.
- Hisrich, R.D.; Bucar, B. y Oztark, S., (2003): "A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States", *Cross Cultural Management*, 10 (1), pp. 3-28.

- Hoeffler, S. y Keller, K.L. (2002): "Building brand equity through corporate societal marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), pp. 78-89.
- Hoek, J. y Maubach, N. (2005): "A model for addressing stakeholders' concerns about direct-to-consumer advertising of prescription medicines", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1151- 1165.
- Hoffman, A.J. (1999): "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry", *Academy of Management Journal*, 42 (4), pp. 351-371.
- Hoffman, W. M. y Moore, J. M. (1990): "Business ethics: reading and cases in corporate morality", *McGrawHill*, New York.
- Hofstede, G. (1980): "Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values", *Sage*, Londres.
- Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations", *International Studies of Management and Organization*, Spring/Summer, pp. 46-74.
- Hofstede, G. (1985): "The Interaction Between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, (22), pp. 347-357.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1984): "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15 (4), pp.5-21.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988): "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, (16), pp. 5-21.
- Hogghiemstra, R. y Manen, J. (2002): "Supervisory Directors and Ethical Dilemmas; Exit or Voice?", *European Management Journal*, February, 20 (1), pp. 1-9.
- Holcomb, J.; Upchurch, R. y Okumus, F. (2007): "Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?", *International Journal of Contemporary Hospitality*, 19 (6), pp. 461-475.

- Holden, A. (2003): "In need of new environmental ethics for tourism?", *Annals of Tourism Research*, 30 (1), pp. 94-108.
- Holden, A. (2005): "Tourism, CPRs and Environmental Ethics", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 805-807.
- Holmer, A.F. (2000): "The pharmaceutical industry to whom is it accountable?", *The New England Journal of Medicine*, November, (19), pp. 1415-1417.
- Holmes, S.L. (1977): "Corporate Social Performance: Past and present Areas of Commitment", *Academy of Management Journal*, 20, pp. 433-538.
- Holtbrügge, D.; Berg, N.; y Puck, J.F. (2007): "To bribe or to convince? Political stakeholders and political activities in German multinational corporations. *International Business Review*, 16 (1), pp. 47-67.
- Hood, J.N. y Logsdon, J.M. (2002): "Business ethics in the NAFTA countries; A cross-cultural comparison", *Journal of Business Research*, November, 55 (11), pp. 883-890.
- Hooghiemstra, R. y Van Manen, J., (2002): "Supervisory directors and ethical dilemmas: exit or voice?", *European Management Journal*, 20 (1), pp. 1-10.
- Hove, S.; Menestrel, M. y Bettignies, H.C. (2002): "The oil industry and climate change: strategies and ethical dilemmas", *Climate Policy*, May, 2 (1), pp. 3-18.
- Hunt, S.D. (1976): "The nature and scope of marketing", *Journal of Marketing*, 40 (3), pp. 17-28.
- Hunt, S.D.; et al (1984): "Ethical Problems of Marketing Researchers", *Journal of Marketing Research*, August, XXI, pp. 309-324.
- Hunt, S D.; et al (1989): "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, 53, pp. 79-90.
- Hunter, C. (1997): "Sustainable tourism as an adaptative paradigm", *Annals of Tourism Research*, 24 (4), pp. 850-867.

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.

Hurtado Rodero, R. (2001): "La normalización ética y social", *Ponencia presentada al II Congreso de Calidad*, Abril, Santiago de Compostela.

Husted, B.W. y Allen, D.B. (2006): "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 838-849.

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

Husted, B.W. y Salazar, J.d.J. (2006): "Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 75-91.

Husted, B.W. (1999): "Wealth, culture, and corruption", *Journal of International Business Studies*, 30 (2), pp. 339-359.

Husted, B.W. (2005): "Culture and ecology: a cross-national study of the determinants of environmental sustainability", *Management International Review*, 45 (3), pp. 349-371.

Husted, K. y Vintergaard, C. (2004): "Stimulating innovation through corporate venture bases", *Journal of World Business*, 39 (3), pp. 296-306.

Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B. y Genest, C.M. (2001): "Reputation management: the new face of corporate public relations?", *Public Relations Review*, 27 (3), pp. 247-261.

I. P. (2002): "Se han acabado los días en los que se podían amañar los libros contables y ocultar la verdad", *El País*, 10 de Julio.

Instituto de Estudios Turísticos (2010):

Instituto de Turismo Responsable (ITR). "Turismo responsable una opción de futuro", en www.ecodes.org

- Jackson, T. (2000): "Making ethical judgements: a cross-cultural management study", *Asia Pacific Journal of Management*, 17 (3), pp. 443-470.
- Jakubowski, S. T.; Chao, P.; et al. (2002): "A Cross-Country Comparison of the Codes of Professional Conduct of Certified/Chartered Accountants", *Journal of Business Ethics*, January, vol. 35, 2, pp. 111-129.
- Jamali, D. y Mirshak, R. (2007): "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 243-262.
- Jarvis, B.; Mackenzie, B. y Podsakoff, M. (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research*, 30, pp. 199-218.
- Jayne, M.R. (2003): "The importance of being responsible", Editorial, *Property Management*, 21 (2), pp. 133-135.
- Jenkins, H. (2004): "A critique of conventional CSR theory: An SME perspective", *Journal of General Management*, 29 (4), pp. 37.
- Jennings, P.D. y Zandbergen, P.A. (1995): "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach", *The Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 1015-1052.
- Jensen, M.C. (2000): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", en Beer, M. y Nohria, N. (eds.), "Breaking the code of change", pp. 37-58, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Jensen, M.C. (2001): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *European Financial Management*, 7, pp. 297-317.
- Jeurissen, R.J.M. y van Luijk, H. J. (1998): "The ethical reputations of manager in nine EU-countries: A cross-referential survey", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 995-1005.
- 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.

- Johnsen, D.B. (2003): "Socially responsible investing: A critical appraisal", *Journal of Business Ethics*, March, vol. 43, 3, pp. 219-222.
- Johnson, R.B. (2004): "Hospital ethics review committees and business ethics: what managers can learn", *International Journal of Management*, 21(3), pp. 286-291.
- Johnson-Cramer, M.E. (2003): "Institutional antecedents of stakeholder escalation", en Nagao, D. H. (ed.), *Conference of Proceedings*, Seattle.
- Jones, A. (2001): "Social responsibility and the utilities", *Journal of Business Ethics*, December, 34 (3/4), pp. 219-229.
- Jones, C.A. y Levy, D.L. (2007): "North American business strategies towards climate change", *European Management Journal*, 25 (6), pp. 428-440.
- Jones, P.; Comfort, D. y Hillier, D. (2005): "Concentration and corporate social responsibility: a case study of European food retailers", *Management Research News*, 28 (6), pp.42-54.
- Jones, T. M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, April, 16, pp. 366-395.
- Jones, T.M. (1980): "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22 (3), pp. 59-67.
- Jones, T.M. (1995): "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and Economics", *The Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 404-437.
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory", *The Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 206-221.
- Jonnergård, K., Kärreman, M. y Svensson, C. (2004): "The impact of changes in the corporate governance system on the boards of directors", *International Studies of Management & Organization* 34 (2), pp. 113-152.
- Jose A. y Lee, S.M. (2007): "Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on websites disclosures", *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 307-321.

- Joyner, B.E. y Payne, D. (2002): "Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, December, 41 (4), pp. 297-311.
- Judge, W.Q. y Douglas, T.J. (1998): "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning and management", *Journal of Management Studies*, 35 (2), pp. 241-261.
- Judge, W.Q.; Naoumova, I. y Koutzevol, N. (2003): "Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 385-396.
- Kahf, M. (1999): "Islamic banks at the threshold of the third millennium", *Thunderbird International Business Review*, 41 (4/5), pp. 445-460.
- Kakabadse, N.K. y Rozuel, C. (2006): "Meaning of corporate social responsibility in a local French hospital: A case study", *Society and Business Review*, 1 (1), pp. 77-96.
- Kakabadse, N.K.; Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005): "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4), pp. 277-302.
- Kaku, R. (1997): "The path of Kyosei", *Harvard Business Review*, 75 (4), pp. 55-61.
- Kang, K. H.; Lee, S. y Huh, C. (2010): "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), pp. 72-82.
- Kaptein, M. (1999): "Integrity management", *European Management Journal*, 17 (6), pp. 625-634.
- Kaptein, M. (2003): "The diamond of managerial integrity", *European Management Journal*, 21, pp. 99-108.
- Karande, K.; Shankarmahesh, M.N.; Rao, C.P. y Rashid, Z.M. (2000): "Perceived moral intensity, ethical perception, and ethical intention of American and

- Malaysian managers: a comparative study”, *International Business Review*, 9 (1), pp. 37-59.
- Kasper-Fuehrer, E. C. y Ashkanasy, N. M. (2001): “Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations”, *Journal of Management*, May, 27 (3), pp. 235-254.
- Katzner, D.W. (2005): “Cultural variation in the theory of the firm”, *Journal of Post Keynesian Economics*, 28 (2), pp. 277-293.
- Kedia, B.L. y Kuntz, E.C. (1981): “The Context of Social Performance: An Empirical Of Texas Bank” en Lee, E.; Preston (ed.), “Research in corporate social performance and policy”, 3, pp. 133-154, *JAI, Press Greenwich, CT*.
- Keijzers, G. (2002): “The transition to the sustainable enterprise”, *Journal of Cleaner Production*, August, 10 (4), pp. 349-359.
- Kelemen, M. y Peltonen, T. (2001): “Ethics, morality and the subject: the contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to 'postmodern' business ethics”, *Scandinavian Journal of Management*, June, 17 (2), pp. 151-166.
- Keller, K.L. (1993): “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”, *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1-22.
- Kenelly, J.J. y Lewis, E.E. (2002): “Degree of internationalization and corporate environmental performance: is there a link?”, *International Journal of Management*, 19 (3), pp. 478-489.
- Kestemont, M.P. y Rivera-Camino, J. (2000): “The greening adaptation to European Union's environment policy: an empirical approach”, *International Journal of Management*, 17(1), pp. 16-26.
- Key, S. (1999): “Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory"”, *Management Decision*, 37 (4), pp. 317-328.
- Khan, A.S. y Ackers, P. (2004): “Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in sub-Saharan Africa”, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (7), pp. 1330-1353.

- Khanna, T. y Palepu, K.G. (2004): “Globalization and convergence in corporate governance: evidence from Infosys and the Indian software industry”, *Journal of International Business Studies*, 35(6), pp. 484-507.
- Khatri,N.; Tsang, E.W.K. y Begley, T.M. (2006): “Cronyism: a cross-cultural analysis”, *Journal of International Business Studies*, 37(1), pp. 61-75.
- Kiernan, M. (2001): “Eco-value, Sustainability, and Shareholder Value: Driving Environmental Performance to the Bottom Line”, *Environmental Quality Management*, 1-12 summer.
- Kieselbach, T. y Mader, S. (2002): “Occupational Transitions and Corporate Responsibility in Layoffs: A European Research Project (SOCOSE)”, *Journal of Business Ethics*, August, 39 (1/2), pp. 13-20.
- Kim, B.; Prescott, J.E. y Kim, S.M. (2005): “Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: an agency theory perspective”, *Journal of International Management*, 11 (1), pp. 43–66.
- Kim, S.Y. y Sung Yong Chun, R.L. (2003): “A study of marketing ethics in Korea: what do Koreans care about?”, *International Journal of Management* 20 (3), pp. 377-383.
- Kinner, T.C. y Taylor, J.R. (2000): “Investigación de mercados: un enfoque aplicado” (5ª ed.), Santafé de Bogota: *McGraw Hill*.
- Kiousis, S., Popescu, C. y Mitrook, M. (2007): “Understanding influence on corporate reputation: an examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective”, *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), pp. 147-165.
- Kirk, D. (1995): “Environmental management in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pp. 3-8.
- Kitson, A. y Campbell, R. (1996): “The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behaviour”, *Macmillan*, Londres.
- Knox, S. y Maklan, S. (1998): “Competing on Value”, London: *F.T. Pitman*.

Knox, S. y Maklan, S., (2005): “Guaranty trust bank of Nigeria: building a trusted brand in financial services”, *Thunderbird International Business Review*, 47(6), pp. 737-755.

Knox, S., (2004): “Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes”, *European Management Journal*, 22 (5), pp. 508-516.

Knox, S., Maklan, S. y Thompson, K.E. (2000): “Building the unique organizational value proposition”, en Schultz, M., Hatch, M.J. y Larsen, M.H. (Eds.) “The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand” (pp. 138-153).

Kobeissi, N. y Damanpour, F. (2003): “Organizational and Community Determinants of Banks Community Stakeholder Performance”, en Nagao, D. H. (ed), “Academy of Management”, Conference of Proceedings, Seattle.

Kobrin, S.J. (2001): “Territoriality and the governance of cyberspace”, *Journal of International Business Studies*, 32 (4), pp. 687-704.

Kochan, T.A. y Rubinstein, S.A. (2000): “Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership”, *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-386.

Kohlberg, L. (1976): “Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development”, Approach. Lickona (ed), “Moral Development and Behaviour: Theory, Research and Social”, pp. 31-53, *Rinehart & Winston*, New York.

Kohlberg, L. (1981): “The Meaning and Measurement of Moral Development”, *Clark University Press*, Worcester.

Kolk, A. y Levy, D. (2001): “Winds of change: corporate strategy, climate change and oil multinationals”, *European Management Journal*, 19 (5), pp. 501-509.

Kolk, A. y Van Tulder, R. (2004): “Ethics in international business: multinational approaches to child labor”, *Journal of World Business*, 39 (1), pp. 49-60.

Kolk, A. (2005): “Corporate social responsibility in the coffee sector: the dynamics of MNC responses and code development”, *European Management Journal*, 23 (2), pp. 228-236.

- Kolk, A. y Pinske, J. (2004): "Market strategies for climate change", *European Management Journal*, 22 (3), pp. 304-314.
- Kolk, A. y Pinkse, J. (2006): "Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises", *European Management Journal*, 24 (1), pp. 59-72.
- Kolk, A.; Van Tulder, R. (2002): "The effectiveness of self-regulation: corporate codes of conduct and child labour", *European Management Journal*, 20 (3), pp. 260-271.
- Kong, N.; Salzmann, O.; Steger, U. y Ionescu-Somers, A. (2002): "Moving business/industry towards sustainable consumption: The role of NGOs", *European Management Journal*, 20 (2), pp. 109-127.
- Knox, S. (2004): "Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes", *European Management Journal*, 22 (5), pp. 508-516.
- Koll, O.; Woodside, A.G. y Mühlbacher, H. (2005): "Balanced versus focused responsiveness to core constituencies and organizational effectiveness", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1166-1183.
- Kollmann, T. y Suckow, C. (2007): "The corporate brand naming process in the net economy", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), pp. 349-361.
- Kraft, L. y Hage, J. (1990): "Strategy, social responsibility and implementation", *Journal of Business Ethics*, 9 (1), pp. 11-19.
- Kshetri, N. (2005): "Pattern of global cyber war and crime: a conceptual framework", *Journal of International Management*, 11 (4), pp. 541-562.
- Kumar, R. y Anderson, P.H., (2000): "Inter firm diversity and the management of meaning in international strategic alliances", *International Business Review*, 9 (2), pp. 237-252.
- Kuo, S.L.; Lin, W.T. y Chen, K.S. (2006): "The development of indices to measure environmental pollution: a managerial perspective", *International Journal of Management*, 23 (2), pp. 386-397.

Kwok, C.C.Y. y Tadesse, S. (2006): "The MNC as an agent of change for host-country institutions: FDI and corruption", *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 767-785.

Ladd, J. (1970): "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations", en: Donaldson, T; Werhane, P. H. (eds). "Ethical issues in Business. A Philosophical Approach", *Prentice Hall*, Englewood Cliffs.

Lafferty, B.A. y Goldsmith, R.E. (2005): "Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?", *Journal of Business Research*, 58 (4), pp. 423-429.

Lamamra, R., (1998): "Algeria's challenge: democracy versus terrorism", *Thunderbird International Business Review*, 40 (2), pp. 91-100.

Langlois, C. C. y Schlegelmilch, B. (1990): "Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, (21), pp. 519-539.

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

Langtry, B. (1994): "Stakeholders and the moral responsibilities of business", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 431-443.

Larrinaga, C. (2005): "Responsabilidad social e información de sostenibilidad", en Perdiguero, T.; García, A. (eds.), "La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial", *Publicaciones de la Universidad de Valencia*, Valencia.

Lau, C.-M.; Fan, D.K.K.; Young, M.N. y Wu, S., (2007): "Corporate governance effectiveness during institutional transition", *International Business Review*, 16 (4), pp. 425-448.

Lau, D.; Liu, J. y Fu, P., (2007): "Feeling trusted by business leaders in China: antecedents and the mediating role of value congruence", *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (3), pp. 321-340.

Lavidge, R.J. y Steiner, C.A. (1961): "A model of predictive measurement of advertising effectiveness", *Journal of Marketing*, 25 (6), pp. 59-62.

- Law, K.; Wong, C. y Mobley, W. (1998): "Toward a taxonomy of multidimensional construct", *Academy of Management Review*, 23, pp. 741-755.
- Lawton, T.C. y McGuire, S.M. (2001): "Supranational governance and corporate strategy: the emerging role of the World Trade Organization", *International Business Review*, 10 (2), pp. 217-233.
- Lea, D. (1999): "Corporate and public responsibility, stakeholder theory and the developing world", *Business Ethics A European Review*, 8 (3), pp. 151-162.
- 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. Reggio Calabria, Italia, pp. 541-555.
- Leclerc, F.; Schmitt, B.H. y Dube, L. (1994): "Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (2), pp. 263-270.
- Ledesma, F.J.; Navarro, M. y Pérez-Rodríguez, J.V. (2005): "Return to tourist destination. Is it reputation, after all?", *Applied Economics*, 37 (18), pp. 2055-2065.
- Le Play, F. (1855): "Ouvriers européens", *Imprimerie impériale*, París.
- Lee, H.C. (1998): "Transformation of employment practices in Korean businesses", *International Studies of Management & Organization*, 28 (4), pp. 26-39.
- Lee, M., (2004): "Attitudes towards direct marketing, privacy, environment, and trust", *International Journal of Commerce & Management*, 14(1), pp. 1-18.
- Lee, S. y Park, S.Y. (2009): "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?" *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), pp. 105-112.
- Lee, S.-H. y Oh, K. (2007): "Corruption in Asia: Pervasiveness and arbitrariness", *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (1), pp. 97-114.

- Leiper, N. (1979): "The Framework of Tourism: Toward a Definition of Tourism, Tourist and Tourist Industry", *Annals of Tourism Research*, 6 (4), pp. 390-407.
- Lemmetynen, A. y Go, F.M. (2007): "The key capabilities of managing the tourism business networks", en Andreu, L., Gnoth, J. y Kozak, M. (Eds.) "Proceedings of the 2007 Advances in Tourism Marketing Conference" (pp. 1-11), Valencia: *Publicaciones de la Universitat de València*.
- Lenartowicz, T. y Johnson, J.P. (2002): "Comparing managerial values in twelve Latin American countries: an exploratory study", *Management International Review*, 42 (3), pp. 279-307.
- Lerner, L.D. y Fryxell, G.E. (1988): "An empirical study of the predictors of corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 7 (12), pp. 951-959.
- Leung, A.S.M. (2003): "Feminism in transition: Chinese culture, ideology and the development of the woman's movement in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (3), pp. 359-374.
- Leung, T.K.P. (2004): "A Chinese-United States joint venture business ethics model and its implications for multi-national firms", *International Journal of Management*, 21 (1), pp. 58-66.
- Levitt, T. (1958): "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, September- October, pp. 41-50.
- Levy, R. (1999): "Give and take: a candid account of corporate philanthropy", Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*.
- Lewis, S. (2001): "Measuring corporate reputation", *Corporate Communications*, 6 (1), pp. 31-35.
- Lewis, S. (2003): "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, 7 (4), pp. 356-364.
- Li, J., Lam, K.; Qian, G. y Fang, Y. (2006): "The effects of institutional ownership on corporate governance and performance: an empirical assessment in Hong Kong", *Management International Review*, 46 (3), pp. 259-276.

- Li, S. y Filer, L., (2007): “The effects of the governance environment on the choice of investment mode and the strategic implications”, *Journal of World Business*, 42 (1), pp. 80-98.
- Li, S. y Ouyang, M., (2007): “A dynamic model to explain the bribery behavior of firms”, *International Journal of Management*, 24 (3), pp. 605-618.
- Lichtenstein, D.R.; Drumwright, M.E. y Braig, B.M. (2004): “The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits”, *Journal of Marketing*, 68 (4), pp. 16-32.
- Lien, Y.-C., Piesse, J.; Strange, R. y Filatotchev, I., (2005): “The role of corporate governance in FDI decisions: evidence from Taiwan”, *International Business Review*, 14 (6), pp. 739-763.
- Lim, G.C.; Lee, H. y Kim, T. (2005): “Formulating business strategies from a stakeholder's perspective: Korean healthcare IT business cases”, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 4 (4), pp. 541-566.
- Lim, K.H.; Leung, K.; Sia, C.L. y Lee, M.K., (2004): “Is eCommerce boundary-less? Effects of individualism-collectivism and uncertainty avoidance on Internet shopping”, *Journal of International Business Studies*, 35 (6), pp. 545-559.
- Lincoln, Y. y Denzin, N. (1998): “The fifth moment”, en Denzin, N. y Lincoln, Y. (Eds.) “The landscape of qualitative research: Theories and issues” (pp. 407-429). Beverly Hills: *SAGE Publications*.
- Linnanen, L. y Panapanaan, V.M. (2002): “Roadmapping CSR in Finnish companies”, Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Litz, R.A. (1996): “A resource-based view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets”, *Journal of Business Ethics*, 15 (12), pp. 1355-1363.
- Lizcaino, J.L. y Nieto, P. (2006): “La semántica de la responsabilidad social corporativa”, Madrid: *AECA*.
- Llano, C. (1997): “Dilemas éticos de la empresa contemporánea”, *Fondo de Cultura Económica*, México.

- Llull, A.; Larrinaga, C.; et al. (2002): “La empresa turística balear y el medio ambiente. Un estudio empírico”, Universitat de les Illes Balears, Palma.
- Lockett, A., Moon, J. y Visser, W. (2006): “Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence”, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 115-136.
- Logsdon, J.M. (2004): “Global business citizenship: applications to environmental issues”, *Business and Society Review*, 109 (1), pp. 67-87.
- Logsdon, J.M. y Wood, D.J. (2002): “Business citizenship: From domestic to global level of analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 155-187.
- Loo, R. (2002): “Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes”, *International Journal of Project Management*, October, 20 (7), pp. 489-495.
- López Caballeros, A. y Fernández Fernández, J. L. (2001): “Javier Gorosquieta: Aproximación a su ética empresarial desde el análisis de su tesis sobre beneficio económico”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (6).
- López Cabarcos, M^a. A. y Vázquez Rodríguez, P. (2002): “¿Puede certificarse el comportamiento ético?”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (2), pp. 133-148.
- López, C.: “La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas», www.gestiopolis/articulos/no%202/etica.htm, consultado el 21 de Marzo de 2002.
- Lorca, P. y Garcia-Diez, J. (2004): “The relation between firm survival and the achievement of balance among its stakeholders: an analysis”, *International Journal of Management*, 21 (1), pp. 93-99.
- Loredo, E. y Suarez, E. (1998): “Corporate governance in Europe: is convergence desirable?”, *International Journal of Management*, 15 (4), pp. 525-532.
- Lovett, S.; Simmons, L.C. y Kali, R. (1999): “Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30 (2), pp. 231-247.

- Lozano, J. F. y Boni, A. (2002): "The impact of the multinational in the development: an ethical challenge", *Journal of Business Ethics*, August, 39 (1/2), pp. 169-178.
- Lozano, J. M. (1998): "Los retos de la ética empresarial", *Documentos de Gestión*.
- Lozano, J. M. (1999): "Ética y Empresa", *Simancas Ediciones* (Traducción de María Fernández Gómez), Valladolid.
- Lu, L.C.; et al. (1999): "The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: an exploratory study", *Journal of Business Ethics*, (18), pp. 91-105.
- Lu, Y. y Tsai, S.-H.T. (2006): "The emergence of the environmental protection system in the transitional economy of China", *International Studies of Management & Organization*, 36 (2), pp. 73-103.
- Luo, X. y Bhattacharya, C.B. (2006): "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, 70 (4), pp. 1-18.
- Luo, Y. (2002): "Corruption and organization in Asian management systems", *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2/3), pp. 405-422.
- Luo, Y. (2006): "Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: a structuration perspective", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp.747-766.
- Luo, Y. (2005): "Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda", *Journal of International Management*, 11, pp. 1-18.
- Luo, Y. (2005): "How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs", *Journal of International Management*, 11(1), pp. 19-41.
- Lynes, J.K. y Andrachuk, M. (2008): "Motivations for Corporate Social and Environmental Responsibility: A Case Study of Scandinavina Airlines", *Journal of International Management*, 14, pp. 377-390.

Lyttle, J. (2001): "The effectiveness of humor in persuasion: the case of business ethics training", *The Journal of General Psychology*, April, 128 (2), pp. 206-216.

Maclean, PH. D. T. (2003): "How structural decoupling facilitates organizational misconduct", en Nagao, D. H. (ed). "Academy of Management", *Conference Proceedings*, Seattle.

Maddox, K.E. y Siegfried, J.J. (1980): "The effect of economic structure on corporate philanthropy" en Siegfried, J.J. (ed.), "The economics firm size, market structure and social performance", pp. 202-225, *Bureau of Economics, Federal Trade Commission*, Washington DC.

Mahon, J.F. (2002): "Corporate reputation: Research agenda using strategy and stakeholder literature", *Business Society*, 41 (4), pp. 415-445.

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

Maignan, I., Ferrell, O. y Ferrell, L. (2005): "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 956- 977.

Maignan, I., Ferrell, O. y Hult, G.T.M. (1999): "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), pp. 455-469.

Maignan, I. y Ferrell, O.C. (1999): "Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence, and research directions", *American Marketing Association*, Conference Proceedings, 10, pp. 150.

Maignan, I.; Ferrell, O.C. (2000): "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23 (3), pp. 283-297.

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), pp. 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), pp. 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), pp. 3-19.

Maignan, I.; Hillebrand, B. y McAlister, D. (2002): "Managing socially-responsible buying: howto integrate non-economic criteria into the purchasing process", *European Management Journal*, 20 (6), pp. 641-648.

Maignan, I. y Mcalister, D.T. (2003): "Socially responsible organizational buying: How can stakeholders dictate purchasing policies?", *Journal of Macromarketing*, 23 (2), pp. 78-89.

Maignan, I. y Ralston, D. (2002): "Corporate Social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses" Self presentations, *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 497-514.

Mair, J. y Martí, I. (2006): "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 36-44.

Malan, D. (2005): "Corporate citizens, colonialists, tourists or activists? Ethical challenges facing South African corporations in Africa", *The Journal of Corporate Citizenship*, (18), pp. 49-60.

Malhotra, N.K. (1988): "Self concept and product choice: An integrated perspective", *Journal of Economic Psychology*, 9 (1), pp. 1-28.

Málovics, G.; Nagypál, N. y Kraus, S. (2008): "The role of corporate social responsibility in strong-sustainability", *The Journal of Socio-Economics*, 37, pp. 907-918.

Manne, H. y Wallich, H.C. (1972): "The modern corporation and social responsibility", *American Enterprise Institute for Public Policy Research*, Washington, D. C.

- Manev, I.M., Yan, A. y Manolova, T.S., (2005): "Toward a model of governance and legality in transforming economies: empirical evidence from China", *Thunderbird International Business Review*, 47 (3), pp. 313-334.
- Manley, W.W. (1991): "Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes", *Prentice Hall*, Englewood Cliffs.
- Mar, P. y Young, M.N. (2001): "Corporate governance in transition economies: a case study of two Chinese airlines", *Journal of World Business*, 36 (3), pp. 280-302.
- Marchese, M.C.; Bassham, G.; Ryan, J. (2002): "Work-family conflict: a virtue ethics analysis", *Journal of Business Ethics*, October, 40 (2), pp. 145-154.
- Marco Perles, G.S. (2002): "The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality", *Journal of Business Ethics*, August, 39 (1/2), pp. 59-66.
- Marcoux, A.M. (2003): "A fiduciary argument against stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, January, 13 (1), pp. 1-31.
- Marcus, A.A. y Anderson, M.H. (2006): "A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry?", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 19-46.
- Margolis, J.D. y Walsh, J. (2003): "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), pp. 268-305.
- Markwick, N. y Fill, C. (1997): "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 396-409.
- Maron, I.Y. (2006): "Toward a Unified Theory of the CSP-CPF Link", *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 191-200.
- Marta, J.K.M.; Singhapakdi, A. y Higgs-Kleyn, N., (2001): "Corporate ethical values in South Africa", *Thunderbird International Business Review*, 43 (6), pp. 755-772.
- Martín Castilla, J. I. (2002): "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM", *Journal of Business Ethics*, August, 39 (1/2), pp. 125-134.

Martín Prins, A. (1999): “Transcendencia de los valores en la gestión empresarial: La dirección por valores”, AEDEM XII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés, Logroño.

Martín Rojo, I. (2009): “Sustainable development and responsible government: A study on nautical tourism in Andalusia”, *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, Diciembre, 30, pp. 77-91.

Martin, G. y Woldring, K. (2001): “Ready for the mantle? Australian human resource managers as stewards of ethics”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), pp. 243-255.

Martin. K. Y Freeman, R. E. (2003): “Some Problems with employee monitoring”, *Journal of Business Ethics*, April, 43 (4), pp. 353-361.

Martínez López, F.J.; et al (2001): “Internet para investigadores. Hacia la e-ciencia”, *Universidad de Huelva Publicaciones*, Huelva.

Martínez, E.; Montaner, T. y Pina, J.M. (2004): “Propuesta de una metodología. Medición de la imagen marca. Un estudio exploratorio”, *ESIC Market* (117), pp. 199-216.

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

Marz, J.; Powers, T. y Queisser, T. (2003): “Corporate and individual influences on managers' social orientation”, *Journal of Business Ethics*, 46 (1), pp. 1-11.

Mascarenhas, B. (1999): “The strategies of small and large international specialists”, *Journal of World Business*, 34 (3), pp. 252-266.

Massey, J.E. y Larsen, J.P. (2006): “Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis”, *Journal of Promotion Management*, 12 (3/4), pp. 63-97.

Matews, M.R. (1993): “Socially Responsible Accounting”, *Chapman & Hall*, London.

- Mathison, D. L. (1993): "European and American Executive Values", *Business Ethics A European Review*, (2), pp. 97-100.
- Matten, D.; Crane, A. y Chapple, W. (2003): "Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), pp. 109-120.
- Matten, D. y Geppert, M. (2004): "Work systems in heavy engineering: the role of national culture and national institutions in multinational corporations", *Journal of International Management*, 10 (2), pp. 177-198.
- Mattila, A.S. (2001): "Do emotional appeals work for hotels? An exploratory study", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (1), pp. 31-45.
- Mattingly, J.E. y Berman, S.L. (2006): "Measurement of corporate social action: discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings data", *Business & Society*, 45 (1), pp. 20-46.
- McAdam, T.W. "How to put corporate responsibility into practice", *Business and Society Review Innovation*, 6, pp. 8-16.
- McBoyle, G. (1996): "Green tourism and Scottish distilleries", *Tourism Management*, 17 (4), pp. 255-263.
- McCabe, D. M. y Rabil, J. M. (2002): "Ethics and Values in Nonunion Employment Arbitration: A Historical Study of Organizational Due Process in the Private Sector", *Journal of Business Ethics*, November-December, 41 (1/2), pp. 13-25.
- McCall, J. J. (2003): "A defense of just cause dismissal rules", *Business Ethics Quarterly*, April, 13 (2), pp. 151-176.
- McCann, D.P. (1997): "On moral business: a theological perspective", *Review of Business*, 19 (1), pp. 9-14.
- McCarthy, D.J. y Puffer, S., (2002): "Corporate governance in Russia: towards a European, US, or Russian model?", *European Management Journal*, 20 (6), pp. 630-640.
- McCarthy, D.J. y Puffer, S.M., (2003): "Corporate governance in Russia: a framework for analysis", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 397-416.

- McGuire, J. W. (1963): "Business and society", *McGraw-Hill*, New York.
- McGuire, J.B., Schneeweis, T. y Branch, B. (1990): "Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance", *Journal of Management*, 16 (1), pp. 167-180.
- McGuire, J.B.; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 31 (4), pp. 854-872.
- McGuire, J.W. (1963): "Business and society", New York: *McGraw-Hill*.
- McGuire, J.B.; Schneeweis, T. y Branch, B. (1990): "Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance", *Journal of Management*, 16 (1), pp. 167-180.
- McIver, J.P. y Carmines, E.G. (1981): "Unidimensional Scaling, No. 24 in Quantitative Applications in the Social Sciences", Beverly Hills: *Sage Publications*.
- McKercher, B.; Law, R. y Lam, T. (2006): "Rating tourism and hospitality journals", *Tourism Management*, 27, pp. 1235-1252.
- McKiernan, P. (2006): "Exploring environmental context within the history of strategic management", *International Studies of Management & Organization*, 36 (3), pp. 7-21.
- McMillan, S.G. (1997): "Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources", *Corporate Reputation Review*, 1 (1), pp. 81-85.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp. 603-609.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.

McWilliams, A.; Siegel, D.S. y Wright, P.M. (2006): "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.

McWilliams, A.; Van Fleet, D. y Cory, K.D. (2002): "Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory", *Journal of Management Studies*, 39, pp. 707-724.

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

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

Meijer, M.M.; De Bakker, F.G.A.; Smit, J.H. y Schuyt, T. (2006): "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11 (1), pp. 13-28.

Meijer, M.M. y Schuyt, T. (2005): "Corporate social performance as a bottom line for consumers", *Business and Society*, 44 (4), pp. 442-461.

Melé, D. (1991): "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, Marzo, n.691, pp. 122-134.

Melé, D. (1997): "El trauma ético de adelgazar la empresa", www.istmoenlinea.com.mx/articulos/22802.html. Consultado el 17 de Junio de 2003.

Melé, D. (1997): "Ética en la dirección de empresa", *Folio*, Barcelona.

Melé, D. (coord) (1998): "Ética en la actividad financiera", *Eunsa*, Pamplona.

Melé, D. (coord) (1999): "Consideraciones éticas en la iniciativa emprendedora y en la empresa familiar", *Eunsa*, Pamplona.

Melé, D. (coord) (2000): "Raíces éticas del liderazgo", *Eunsa*, Pamplona.

- Melé, D.: “Tres versiones de la ética empresarial. Una nota exploratoria”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. www.eticaed.org/10.mel%E901.pdf. Consultado el 15 de Enero de 2002.
- Melé, D.; Garriga, E.; Guillén, M. (2000): “Políticas de Ética Empresarial en las 500 mayores empresas españolas”, IESE, Universidad de Navarra.
- Melé, D. (Coord.) (1996): “Ética en el gobierno de la empresa”, V Coloquio de Ética empresarial y económica, EUNSA, Pamplona.
- Melé, D. (2003): “The Challenge of Humanistic Management”, *Journal of Business Ethics*, April, 44 (1), pp. 77-88.
- Melendo, T. (1990): “Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles”, *Rialp*, Madrid.
- Melendo, T. (1992): “La dignidad del trabajo”, *Rialp*, Madrid.
- Melrose, J.; et al. (1976): “Towards social responsibility: Company codes of ethics and practice”, *British Institute of Management Survey Reports*, (28).
- Mengüç, B. y Ozanne, L.K. (2005): “Challenges of the 'green imperative': a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship”, *Journal of Business Research*, 58 (4), pp. 430-438.
- Menko, R.D. (2002): “Managing Business Ethics”, *Long Range Planning*, August, 35 (4), pp. 437-440.
- Menon, S. y Kahn, B.E. (2003): “Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?”, *Journal of Consumer Psychology*, 13 (3), pp. 316-327.
- Merrick, B.G. (2001): “The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes, discover correlative patterns for success”, *International Journal of Commerce & Management*, 11 (3/4), pp. 127-158.
- Meschi, P.X. y Metais, E. (1998): “A socio-economic study of companies through their training policies: new empirical considerations in the French context”, *Management International Review*, 38 (1), pp. 25-48.

Metcalf, L.E.; Bird, A.; Shankarmahesh, M.; Aycan, Z.; Larimo, J. y Valdelamar, D.D. (2006): "Cultural tendencies in negotiation: a comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States", *Journal of World Business*, 41 (4), pp. 382-394.

Meyer, K.E., (2004): "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 35 (4), pp. 259-276.

Meyer, K.F., (2004): "Stakeholder Influence and Radical Change: a Coordination Game Perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (1/2), pp. 235-253.

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

Michele, R. (1998): "Los códigos de Ética en las Empresas", *Ediciones Granica*, Buenos Aires.

Mies, M. R.: "Ética y Mercado: ¿Son compatibles?", www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/mies.html. Consultado el 18 de Diciembre de 2002.

Miller, G. (1999): "Corporate governance in Hong Kong's financial markets", *International Journal of Management*, 16 (1), pp. 44-51.

Miller, G. y Yoon, S.S. (2001): "Corporate governance in Korea: a survey", *International Journal of Management*, 18 (3), pp. 351-358.

Mills, D.L. y Gardner, M.J. (1984): "Financial profiles and the disclosure of expenditures for socially responsible purposes", *Journal of Business Research*, 12, pp. 407-424.

Mir, R. y Watson, A. (2000): "Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology", *Strategic Management Journal*, 21 (9), pp. 941-954.

Miras Rodríguez, M.M; Carrasco Gallego, A. y Escóbar Pérez, B. (2011): "Una Revisión de los Meta-Análisis sobre Responsabilidad Social Corporativa y Rendimiento Financiero", *Revista de Estudios Empresariales, segunda época*, (1), pp. 118-132.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Moffett, M.H. y Youngdahl, W.E., (1999): "José Ignacio López de Arriortúa", *Thunderbird International Business Review*, 41, pp. 179-194.

Mohr, L.A. y Webb, D.J. (2005): "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses", *Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), pp. 121-147.

Moir, L. (2001): "What do we mean by corporate social responsibility?", *Corporate Governance*, 1 (2), pp. 16-22.

Molander, E. A. (1987): "A paradigm for design, promulgation and enforcement of ethical codes", *Journal of Business Ethics*, (6), pp. 619-631.

Molinas Bellido, A. (1998): "La ética y la calidad en el mundo de la empresa", *Documentos de Gestión*.

Molinas Bellido, A. (1999): "Ética y negocios", *Documentos de Gestión*.

Moneva, J.M. y Ortas, E. (2010): "Corporate Environmental and Financial Performance a Multivariable Approach", *Industrial Management & Data System*, 110 (2), pp. 193-210.

Monfort, V. y Uriel, E. (2002): "Factores de competitividad de la empresa turística española", *Economistas*, XX (92), pp. 22-29.

Monge Zegers, R.: "¿Puede administrarse la ética?", www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje_2.html. Consultado el 18 de Diciembre de 2002.

Monge Zegers, R.: "La ética empresarial como ventaja competitiva", www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje.html, consultado el 18 de Diciembre de 2002.

Montiel, I. (2008): "Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures", *Organization & Environment*, 21 (3), pp. 245-269.

- Montoya, O. (2007): “Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Estudio de caso”, *Scientia Et Técnica Universidad Tecnológica de Pereira*, 23 (35), pp. 281-286.
- Moon, J.; Crane, A. y Matten, D. (2005): “Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society”, *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), pp. 429-453.
- Moore, G. (2001): “Corporate social and financial performance: An investigation in the U.K. supermarket industry”, *Journal of Business Ethics*, 34 (3), pp. 25-31.
- Moore, G. y Robson, A. (2002): “The U.K., supermarket industry: An analysis of corporate social and financial performance”, *Business Ethics: A European Review*, 11 (1), pp. 25-39.
- Moore, G. y Spence, L. (2006): “Editorial: responsibility and small business”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 219-226.
- Moral, M.J. (2006): “El sector hotelero español Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración”, *Boletín Económico de ICE*, (2884), julio, pp. 11-23.
- Morales, A. C. (1994): “Diez formas de concebir las organizaciones: una valoración crítica”, *Revista de Fomento Social*, (49), pp. 23-65.
- Moreno Pérez, C. M.: “El liderazgo ético, un reto empresarial”, www.rrhhmagazine.com/articulo/gestion23_1.asp, Consultado el 20 de Agosto de 2002.
- Moreno, J.Á. (2004): “Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12 (III), pp. 9-48.
- Morrow, D. y Rondinelli, D., (2002): “Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification”, *European Management Journal*, 20 (2), pp. 159-171.
- Morsing, M. (2005): “Communicating responsibility”, *Business Strategy Review*, 16 (2), pp. 84-88.

- Morsing, M. (2006): "Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification", *Business Ethics*, 15 (2), pp. 171-182.
- Moskowitz, M.R. (1972): "Choosing Socially Responsible Stocks", *Business and Society Review*, 1, pp. 71-75.
- Motion, J. y Leitch, S. (2002): "The technologies of corporate identity". *International Studies of Management & Organization*, 32 (39), pp. 45-64.
- Mqtzler, K., Bidmon, S. y Grabner-Kräuter, S. (2006): "Individual determinants of brand affect: the role of the personality traits of extraversion and openness to experience", *Journal of Product & Brand Management*, 15 (7), pp. 427-434.
- Mudambi, R. y Paul II, C., (2003): "Domestic drug prohibition as a source of foreign institutional instability: an analysis of the multinational extralegal enterprise", *Journal of International Management*, 9 (3), pp. 335-349.
- Muller, A. (2006): "Global versus local CSR strategies", *European Management Journal*, 24 (2/3), pp. 189-198.
- Munilla, L.S. y Miles, M.P. (2005): "The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory", *Business and Society Review*, 110 (4), pp. 371-387.
- Muñoz, A. P. (2002): "El mercado exige códigos éticos en las empresas. A las puertas del desarrollo sostenible", *Dinero*, Julio, n.908.
- Mur, C. (1999): "La calidad como puente a la excelencia", *Documentos de Gestión*.
- Murphy, I.P. (1997): "Pillsbury proves charity, marketing begin at home", *Marketing News*, 31, pp. 16.
- Murphy, B.; Maguiness, P.; Pescott, C.; Wislang, S., MA, J. y Wang, R. (2005): "Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1049-1059.
- Murphy, P.E.; Laczniak, G.R. (1981): "Marketing ethics: A review with implications for managers, educators and researchers", en Enis, M.B. y Roering,

- J.K. (Eds.) "Review of Marketing " (pp. 251-266), Chicago: *American Marketing Association*.
- Murray, K.B. y Montanari, J.R. (1986): "Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory", *The Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 815-827.
- Murray, K.B. y Vogel, C.M. (1997): "Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus nonfinancial impacts", *Journal of Business Research*, 38 (2), pp. 141-158.
- Näsi, J. (1995): "What is stakeholder thinking?. A snapshot of a social theory of the firm", en Näsi, J. (ed.), "Understanding stakeholder thinking", pp. 19-32, *LSR-Julkaisut Oy*, Helsinki.
- Nagendra, P.B. (1998): "Globalization of business: more than commerce and economics", *International Journal of Commerce & Management*, 8 (3/4), pp. 3-6.
- Nakra, P. (2000): "Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist?", *Public Relations Quarterly*, 45 (2), pp. 35-42.
- Nascimento Jesús, M. M. (2001): "Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas", Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.
- Nascimento Jesús, M.M. (2003): "Ética Empresarial. E o governo da empresa" (corporate governance), *Dos algarves*, (11), 1º semestre, pp. 30-33.
- Nash, L. L. (1983): "Una ética para la toma de decisiones", *Harvard Deusto Business Review*, 1^{er} trimestre.
- Nash, L. L. (1990): "Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems", Harvard Business Schools, Boston.
- Nasi, J., Nasi, S.; Phillips, N.; Zygiopoulos, S. (1997): "The evolution of corporate social responsiveness", *Business and Society*, 36 (3), pp. 296-321.
- Navarro García, F. (2008): "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica", Esic, Madrid.

- Neubaum, D.O. y Zahra, S.A. (2006): "Institutional ownership and corporate social performance: the moderating effects of investment horizon, activism, and Coordination", *Journal of Management*, 32 (1), pp. 108-131.
- Neville, B.A.; Bell, S.J. y Mengüç, B. (2005): "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1184- 1198.
- Newburry, W. Gardberg, N. y Belkin, L. (2006): "Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness", *Journal of International Business Studies*, 37(5), pp. 666-686.
- Newgren, K.E.; Rasher, M.E.; LaROE & Sbazo, M.R. (1985): "Environmental Assessment and Corporate Performance: A Longitudinal Analysis Using a Market-Determined Performance Measure", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, pp. 153-164.
- Ng, R.M.C., (1998): "Culture as a factor in management: the case of the People's Republic of China", *International Journal of Management*, 15 (1), pp. 86-93.
- Nicolau, J.L. (2008): "Corporate Social Responsibility. Worth-Creating Activities", *Annals of Tourism Research*, 35 (4), pp. 990-1006.
- Nielinger, O. (2003): "Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen: Eine Liaison mit Zukunft?", *Nord-Süd aktuell*, 17 (1), pp. 126–136.
- Nieminen, T. y Niskamen, J. (2001): "The Objectivity of Corporate Environmental Reporting: A Study of Finnish Listed Firms", *Environmental Disclosures, Business Strategy and the Environment*, 10 (1), pp. 29-37.
- Nieto González, F. J. (2003): "La Teoría de Modas Directivas", *VII Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales*, Marzo, Universidad de Huelva.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management", *Universia Business Review*, primer trimestre, pp. 28-39.
- Numally, J. (1978): "Psychometric theory", *McGraw-Hill*, New York.

O'Boyle, E. J.; Dawson, L. E. (1992): "The American Marketing Association code of ethics: Instructions for marketers", *Journal of Business Ethics*, (11), pp. 921-932.

Octava Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección (2000): "Retos para la empresa del 2000", *Noticias de Ética, Economía y Dirección*. Año VII, n.2. www.eticaed.org/NoticiasJunio2000.pdf. Consultado el 20 de Junio de 2001.

O'Dwyer, B. (2003): "Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (4), pp. 523-557.

O'Dwyer, M.I. y O'Flynn, E., (2005): "MNC-SME strategic alliances — a model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice", *Journal of International Management*, 11 (3), pp. 397-416.

Ogden, S. y Watson, R. (1999): "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry", *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 526-538.

Olasky, M.N. (1985): "Inside the amoral world of public relations: truth molded for corporate gain", *Business and Society Review* (52), pp. 41-44.

Olcese Santoja, A. (2009): "El Capitalismo Humanista", Marcial Pons, Madrid.

Olcese, A.; Rodríguez, M.A. y Alfaro, J. (2008): "Manual de la Empresa Responsable y Sostenible", *McGraw-Hill*, Madrid.

O'Leary, E.: "Análisis-Caso BBVA pone en duda ética empresarial en España", [Http://espanol.yahoo.com/noticias / 020408 / negocios/reuters/negfinespbbvsoltxt18288980.html](http://espanol.yahoo.com/noticias/020408/negocios/reuters/negfinespbbvsoltxt18288980.html). Consultado el 26 de Junio de 2002.

O'Neil, R. (1986): "Corporate Social Responsibility and Business Ethics: A European Perspective", *International Journal of Social Economics*, (13), pp. 64-76.

O'Neil, H.M.; Saunders, C.B. y McCarthy, A.D. (1989): "Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?", *Journal of Business Ethics*, 8 (5), May, pp. 353-357.

Olsen, K.H., (2006): "Why planned interventions for capacity development in the environment often fail: a critical review of mainstream approaches", *International Studies of Management & Organization*, 36 (2), pp. 104-124.

OMT. (2006): "1946-2006 Sesenta Años de una Organización al Servicio del Turismo", Departamento de Prensa y Comunicaciones de la OMT.

Organización Mundial del Turismo (1995): "Recommendations on Tourism Statistics", U.N. Department of Economics and Social Information and Policy Analysis and World Tourism Organization, UNO, New York.

Organización Mundial del Turismo (2004): "Declaraciones de la Organización Mundial de Turismo en relación con el desarrollo sostenible del turismo: conceptos y definiciones", accesado el 24/10/2007, desde: http://www.unwto.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html.

Orlitsky, M. y Benjamin, J.D. (2001): "Corporate social performance and firm risk: A meta-analysis", *Business & Society*, 40 (4), Diciembre, pp. 369-396.

Orlitsky, M.; Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24, pp. 403-441.

Ortíz, J. M. (1995): "La hora de la ética empresarial", *McGraw-Hill*, Madrid.

Orts, E.W. y Strudler, A. (2002): "The ethical and environmental limits of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 215-233.

Ostas, D.T. (2004): "Cooperate, comply, or evade? A corporate executive's social responsibilities with regard to Law", *American Business Law Journal*, 41 (4), pp. 559-594.

Ovejero, F. (1994): *Mercado, ética y economía*, Icaria, Barcelona.

Page, G. y Fearn, H. (2005): "Corporate reputation: What do consumers really care about?", *Journal of Advertising Research*, 45 (3), pp.305.

- Palanski, M.E. y Yammarino, F.J., (2007): "Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion", *European Management Journal*, 25 (3), pp. 171-184.
- Palazzo, B. (2002): "U. S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, December, 41 (3), pp. 195-216.
- Palazzo, G. y Richter, U. (2005): "CSR business as usual? The case of the tobacco industry", *Journal of Business Ethics*, 61 (4), pp. 387-401.
- Panapanaan, V.M.; Linnanen, L.; Karvonen, M.-M. y Phan, V.T. (2003): "Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies", *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), pp. 133-148.
- Panwar, R.; Rinne, T.; Hansen, E. y Juslin, H. (2006): "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry", *Forest Products Journal*, 56 (2), pp. 4-12.
- Paolillo, J. G. P. y Vitell, S. J. (2002): "An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, January, 35 (1), pp. 65-74.
- Parboteeah, K.P.; Cullen, J.B.; Victor, B. y Sakano, T. (2005): "National culture and ethical climates: a comparison of U.S. and Japanese accounting firms", *Management International Review*, 45(4), pp. 459-481.
- Parboteeah, K.P.; Cullen, J.B. y Lim, L. (2004): "Formal volunteering: a cross-national test", *Journal of World Business*, 39 (4), pp. 431-441.
- Pardo, A. y Ruíz, M.A. (2005): "SPSS 11. Guía para el análisis de datos", *McGraw Hill*, Madrid.
- Park, D. y Krishnan, H.A., (2007): "Transaction informational characteristics and changes in corporate strategy and structure", *International Journal of Management*, 24(2), pp. 257-262.
- Parke, R.I. y Elbert, H. (1975): "Social Responsibility: The Underlying Factors", *Business Horizons*, pp. 5-10.

- Pater, A. y Van Gils, A., (2003): "Stimulating ethical decision-making in a business context: effects of ethical and professional codes", *European Management Journal*, 21 (6), pp. 762-772.
- Paulson, S.K. (2001): "Yucatan and Tuscany manufacturing firms: stakeholder priorities from golden ages", *International Journal of Management*, 18 (4), pp. 453-458.
- Paulson, S.K. (2005): "An integrated social science perspective on global business ethics", *International Journal of Commerce & Management*, 15 (3/4), pp. 178-186.
- Pava, M.L. y Krausz, J., (1996): "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 321-357.
- Pearson, C.A.L. y Krasnostein, J.P., (2000): "The impact of government regulations on managerial values: evidence from Hong Kong and Singapore", *International Journal of Management*, 17 (1), pp. 90-98.
- Peck, S. y Ruigrok, W. (2000): "Hiding behind the flag? Prospects for change in German corporate governance", *European Management Journal*, 18 (4), pp. 420-430.
- Pedersen, J.S. y Rendtorff, J.D. (2004): "Value-based management in local public organizations: a Danish experience", *Cross Cultural Management*, 11 (2), pp. 71-94.
- Pedersen, T. y Thomsen, S. (1999): "Business systems and corporate governance", *International Studies of Management & Organization*, 29 (2), pp. 43-59.
- Pelton, L. E.; Chowdhury, J. y Vitell, S. J. (1999): "A Framework for the Examination of Relational Ethics: An Interactionist Perspective", *Journal of Business Ethics*, 19, pp. 241-253.
- Peng, M.W.; Buck, T. y Filatotchev, I., (2003): "Do outside directors and new managers help improve firm performance? An exploratory study in Russian privatization", *Journal of World Business*, 38(4), pp. 348-360.

- Peraita, L. (2002): “¿Ser o no ser éticos?”, *ABC, Nuevo Trabajo*, 13 de Octubre.
- Perdiguero, T.G. y García Reche, A. (2005): “La Responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial”, Universidad de Valencia, Valencia.
- Peredo, A.M.A. y McLean, M. (2006): “Social entrepreneurship: a critical review of the concept”, *Journal of World Business*, 41(1), pp. 56-65.
- Pérez López, C. (2005): “Métodos estadísticos avanzados con SPSS”, *Thomson*, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1991): “Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal”, *Rialp*, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1998): “Liderazgo y ética en dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI”, *Deusto*, Bilbao.
- Pérez, A.; García de los Salmones, M.M. y Rodríguez, I. (2008): “Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor”, *Revista Asturiana de Economía*, (41), pp. 127-147.
- Perrini, F. (2005): “Building a European portrait of corporate social responsibility reporting”. *European Management Journal*, 2 (6), pp. 611-627.
- Perrini, F. (2006): “The practitioner's perspective on non-financial reporting”, *California Management Review*, 48 (2), pp. 73-103.
- Perrini, F.; Pogutz, S.; y Tencati, A. (2006): “Corporate Social Responsibility in Italy: State of the art”, *Journal of Business Strategies*, 23 (1), pp. 65-91.
- Perrow, C. (1997): “Organizing for environmental destruction”, *Organization and Environment*, 10, pp. 66-72.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1984): “En busca de la excelencia”, Plaza y Janés, Barcelona.
- Peterson, R.A. (1994): “A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha”, *Journal of Consumer Research*, 21 (2), pp. 381.

- Peyrefitte, J. y David, F.R., (2006): “A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries”, *International Journal of Management*, 23 (2), pp. 296-301.
- Pezoa, B. A.: “La empresa: una corporación humana”, www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/pezoa.html, consultado el 18 de Diciembre de 2002.
- Phan, P.H. y Yoshikawa, T., (2000): “Agency theory and Japanese corporate governance”, *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), pp. 1-27.
- Phatak, A. y Habib, M., (1998): “How should managers treat ethics in international business?”, *Thunderbird International Business Review*, 40 (2), pp. 101-117.
- Phillips, R. (2003): “Stakeholder legitimacy”, *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), pp. 25-41.
- Phillips, R.; Freeman, R.E. y Wicks, A.C. (2003): “What stakeholder theory is not”, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 479-502.
- Phillips, R.A. (1997): “Stakeholder theory and a principle of fairness”, *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), pp. 51-66.
- Phillips, R.A. y Reichart, J. (2000): “The environment as a stakeholder? A fairnessbased approach”, *Journal of Business Ethics*, 23 (2), pp. 185-197.
- Pinkse, J. y Kolk, A., (2007): “Multinational corporations and emissions trading: strategic responses to new institutional constraints”, *European Management Journal*, 25 (6), pp. 441-452.
- Pinto, J.; Fernández, R.; Martínez, L. y Kauffman, G. (2006): “Análisis del énfasis en la innovación en la implantación “Middle-up-down” management model: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco: Aspectos metodológicos y empíricos”, *Estudios Gerenciales*, 22 (10), pp. 37-59.
- Pirsch, J.; Gupta, S. y Grau, S.L. (2007): “A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study”, *Journal of Business Ethics*, 70 (2), pp. 125-140.

- Plummer, J.T. (1984): "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, 24 (6), pp. 27-31.
- Podsakoff, N.; Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006): "The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique and implications for future research", en Ketchen, D. y Bergh, D. (eds.) "Research Methodology in Strategic Management", 3, CT: JAI Press, Greenwich.
- Poesche, J. (1998): "Business ethics in the choice of new technology in the kraft pulping industry", *Journal of Business Ethics*, 17 (5), pp. 471-489.
- Poesche, J. (2002): "Agile Manufacturing Strategy and Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, July, 38 (4), pp. 307-326.
- Point, S.B. y Tyson, S. (2006): "Top pay transparency in Europe: codes, convergence and clichés", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (5), pp. 812-830.
- Poitras, G. (1994): "Shareholder wealth maximization, business ethics and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 13 (2), pp. 125-134.
- Polo, L. (1996): "Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos", *Unión Editorial*, Madrid.
- Polonsky, M.J. (1995): "A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (3), pp. 29-46.
- Polonsky, M.J. (2005): "Stakeholder thinking in marketing", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 953-955.
- Polonsky, M.J. y Jevons, C. (2006): "Understanding issue complexity when building a socially responsible brand", *European Business Review*, 18 (5), pp. 340-349.
- Porras, S.T.; Clegg, S. y Crawford, J., (2004): "Trust as networking knowledge: precedents from Australia", *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (3), pp. 345-363.
- Porter, M.E. (1985): "Competitive advantage", New York: *Free Press*.

- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (1999): "Philanthropy's new agenda: creating value», *Harvard Business Review*, 77, pp. 121-130.
- Porter, M.E. y Kramer, M. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 80 (12), pp. 56-68.
- Porter, M.E. y Kramer, M., (2006): "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- Porter, M. E. y Vander Linde, C. (1998): "Green and competitive", en *On competition*, en Porter M.E. (ed.) , pp. 351–375, Boston: Harvard Business School.
- Post, F.R. (2003a): "A response to 'the social responsibility of corporate management: A classical critique", *Mid - American Journal of Business*, 18 (1), pp. 25-35.
- Post, F.R. (2003b): "The social responsibility of corporate management: A critique of the shareholder paradigm and defense of stakeholder primacy", *Mid – American Journal of Business*, 18 (2), pp. 57-61.
- Powell, T.C.; Lovallo, D. y Caringal, C. (2006): "Causal ambiguity, management perception, and firm performance", *Academy of Management Review*, 31 (1), pp. 175-196.
- Pracejus, J.W. y Olsen, G.D. (2004): "The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns", *Journal of Business Research*, 57 (6), pp. 635-640.
- Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2002): "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, 80 (9), pp. 48-59.
- Prakash Sethi, S.: "Códigos de conducta para empresas multinacionales en la era de la globalización", www.iese.edu/faculty/etica/pdf_esp/sethi.pdf, consultado el 10 de Noviembre de 2003.
- Prakash, A. (2000): "Greening the Firm: The Politics of Corporate Environmentalism", Cambridge University Press, Cambridge, UK.

- Prasad, V.K. y Smith, L.J. (1994): "Television commercials in violent programming: an experimental evaluation of their effects on children", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (4), pp. 340-351.
- Prat, M. y Arroyo, A.M. (2000): "Ética financiera", Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Preble, J.F. (2005): "Toward a comprehensive model of stakeholder management", *Business and Society Review*, 110 (4), pp. 407-431.
- Prendergast, G. y Berthon, P., (2000): "Insights from ecology: an ecotone perspective of marketing", *European Management Journal*, 18 (2), pp. 223-232.
- Preston, L.E. y Post, J.E. (1981): "Private management and public policy", *California Management Review*, 23 (3), pp. 56-62.
- Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997): "The Corporate Social-Financial Performance Relationship", *Business and Society*, 36 (4), pp. 419-429.
- Preston, L.E. y Sapienza, H.J. (1990): "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), Winter, pp. 361-376.
- Pricewaterhousecoopers (2003): "Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España", PWC.
- Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001): "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", *The Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 22-41.
- Puffer, S.M. y McCarthy, D.J., (2003): "The emergence of corporate governance in Russia", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 284-298.
- Purcell, T. y Weber, J. (1979): "Institutionalizing corporate ethics: A case history", *The President Association, The Chief Executive Officers*, División of A. M. A, Nueva York.
- Putrevu, S. y Lord, K.R. (1994): "Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions", *Journal of Advertising*, 23 (2), pp. 77-90.

- Pye, A. (2004): "The importance of context and time for understanding board behavior", *International Studies of Management & Organization*, 34 (2), 63-89.
- Qu, R. (2007): "Effects of government regulations, market orientation and ownership structure on corporate social responsibility in China: an empirical study", *International Journal of Management*, 24 (3), pp. 582-591.
- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations", *Management Decision*, 41 (9), pp. 822-831.
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000): "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25 (1), pp. 33-51.
- Quejido, E. (1999): "Ética y negocios: Factores de competitividad. La norma SA 8000", *Documentos de Gestión*.
- Queré, F. (1994): "La ética y la vida", Acento, Madrid.
- Quinn, B. y Palmer, M. (2005): "Stakeholder relationships in an international retailing context: an investment bank perspective", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1096-1117.
- Rachman, D.J.; Mescon, M.H.; Bovée, C.L. y Thill, J.V. (1991): "Introducción a los negocios", *McGraw Hill*, Madrid.
- Ragothaman, S. y Rau, R.S.M. (2000): "Strategic orientations of environmental management programs", *International Journal of Management*, 17 (4), pp. 468.
- Raiborn, C. A. y Payne, D. (1990): "Corporate Codes of Conduct. A Collective Conscience and Continuum", *Journal of Business Ethics*, (9), pp. 879-889.
- Ralston, D.A.; Hallinger, P.; Egri, C.P. y Naothinsuhk, S., (2005): "The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: a comparison of Thailand and the United States", *Journal of World Business* 40(3), 321-337.
- Ralston, D.A.; Terpstra-Tong, J.; Maignan, I.; Napier, N.K. y Nguyen, V.T., (2006): "Vietnam: a cross-cultural comparison of upward influence ethics", *Journal of International Management*, 12 (1), pp. 85-105.

- Ramaswamy, K.; Veliyath, R. y Gomes, L. (2000): "A study of the determinants of CEO compensation in India", *Management International Review*, 40 (2), pp. 167-191.
- Ramos Hidalgo, E. (2000): "La ética del marketing: Importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional", Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Ramus, C.A. (2002): "Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do", *Journal of World Business*, 37 (2), pp. 151-164.
- Ranald, P. (2002): "Global Corporations and Human Rights: The Regulatory Debate in Australia", *Corporate Environmental Strategy*, August, 9 (3), pp. 243-250.
- Rao, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 29-44.
- Raufflet, E. (2006): "Re-mapping corporate environmental management paradigms", *International Studies of Management & Organization*, 36 (2), pp. 54-72.
- Rawls, J. (1971): "A theory of justice", Oxford: *Oxford University Press*.
- Rebeiz, K.S. (2001): "Corporate governance effectiveness in American corporations: a survey", *International Journal of Management*, 18 (1), pp. 74-80.
- Redfern, K. y Crawford, J., (2004): "An empirical investigation of the influence of modernisation on the moral judgements of managers in the People's Republic of China", *Cross Cultural Management*, 11 (1), pp. 48-61.
- Reece, J.W. (2001): "Business and the civil society: the missing dialectic", *Thunderbird International Business Review*, 43 (5), pp. 651-667.
- Reich, R. B. (1998): "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, 40 (2), pp. 8-17.

- Resico, M: “Una perspectiva ética en la evolución de la empresa”, www.uca.edu.ar/facultades/economicas/valores/valdigit/num052/resico.pdf.
- Rest, J. R. (1986): “Moral Development: Advances in research and theory”, *Praeger*, New York.
- Reuer, J. y Zollo, M., (2000): “Managing governance adaptations in strategic alliances”, *European Management Journal*, 18 (2), 164-172.
- Reverdy, T. (2006): “Translation process and organizational change: ISO 14001 implementation”, *International Studies of Management & Organization*, 36 (2), pp. 9-30.
- Reynaud, E.; Egri, C.P.; et al. (2007): “The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: societal orientation or financial orientation”, *European Management Journal*, 25 (2), pp. 132-145.
- Rhenman, E. (1964): “Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation”, *Thule*, Stockholm.
- Riahi-Belkaoui, A. (1991): “Organizational effectiveness, social performance and economic performance”, en James, E. Post (ed.), “Research in corporate social performance and policy”, 12, pp. 143-153, *JAI Press*, Greenwich, CT.
- Ribas Pous, A. (1998): “Ética, excelencia y calidad total”, *Business Review*, (84), pp. 48-53.
- Ricart, J.E. y Rodríguez-Badal, M.A. (1997): “Estrategia Medioambiental”, *Folio*, Barcelona.
- Rindova, V.P. (1997): “The image cascade and the formation of corporate reputations”, *Corporate Reputation Review*, 1 (2), pp. 188-194.
- Rindova, V.P. y Fombrun, C.J. (1999): “Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions”, *Strategic Management Journal*, 20 (8), pp. 691-710.
- Rindova, V.P.; Petkova, A.P. y Kotha, S. (2007): “Standing out: How new firms in emerging markets build reputation”, *Strategic Organization*, 5 (1), pp. 31-70.

Riordan, C.M.; Gatewood, R.D. y Bill, J.B. (1997): "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16 (4), pp. 401-412.

Rittenburg, T.L. y Valentine, S.R. (2002): "Spanish and American Executives' Ethical Judgments and Intentions", *Journal of Business Ethics*, July, 38 (4), pp. 291-306.

Rivera Camino, J. (2001): "The implementation of environmental management systems standards in Europe: an organizational approach", *International Journal of Management*, 18 (1), pp. 3-10.

Roath, A.S.; Miller, S.R. y Cavusgil, S.T. (2002): "A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships", *International Business Review*, 11 (1), pp. 1-16.

Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (1997): "The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps attain and sustain superior profitability", *Corporate Reputation Review*, 1 (1), pp. 72-76.

Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23 (12), pp. 1077-1093.

Robertson, C. J.; et al. (2002): "Situational Ethics Across Borders: A Multicultural Examination", *Journal of Business Ethics*, July, 38 (4), pp. 327-338.

Robertson, C.I.; Al-khatib, J.A.; Al-habib, M. y Lanoue, D. (2001): "Beliefs about work in the Middle East and the convergence versus divergence of values", *Journal of World Business*, 36 (3), pp. 223-244.

Robertson, C.J.; Al-Khatib, J.A. y Al-Habib, M. (2002): "The relationship between Arab values and work beliefs: an exploratory examination", *Thunderbird International Business Review*, 44 (5), pp. 583-601.

Robertson, C.J.; Gilley, K.M. y Street, M.D. (2003): "The relationship between ethics and firm practices in Russia and the United States", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 375-384.

Robertson, C.J.; Hoffman, J.J. y Herrmann, P. (1999): “Environmental ethics across borders: the United States versus Ecuador”, *Management International Review*, 39 (1), pp. 55-69.

Robbie, C. y Kidwell, JR. R. (2003): “The Ethical Professor and The Undergraduate Student: Perceptions of Moral Behaviour Among Business Faculty”, en Nagao, D. H. (ed). “Academy of Management”, *Conference Proceedings*, Seattle.

Robbins, S.P. (1993): “*Comportamiento organizacional*”, *Prentice Hall*, México.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996): “Administración”, *Prentice Hall Hispanoamericana*, México.

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, pp. 44-58.

Robin, D.P. y Sawyer, W.C., (1998): “The ethics of antidumping petitions”, *Journal of World Business*, 33 (3), pp. 315-328.

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

Rodríguez Fernández, J.M. (2006a): “Valor accionarial y orientación *stakeholder*: bases para un nuevo gobierno corporativo”, *Papeles de Economía Española*, (108), pp. 10-26.

Rodríguez Fernández, J.M. (2006b): “Responsabilidad social corporativa: ¿filantropía estratégica u otro modelo de empresa?”, *Boletín AECA*, (74), pp. 11-15.

Rodríguez Fernández, J.M. (2006c): “La responsabilidad social de la empresa: ¿un medio o un fin?”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (13), 2006, pp. 53-77.

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

Rodríguez, O.; Fernández, J. y Martín, J.I. (2007): “Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial”, *Boletín Económico de ICE*, (2927), pp. 43-56.

Rodríguez Luño, A. (1982): “Ética”, Eunsa, Pamplona.

Rodríguez, I. (1999): “La construcción del cuestionario”, en Sarabia, J.F. (Ed.) “Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas”, (pp. 307-332), Madrid: *Pirámide*.

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.

Rogers, W.M.; Schmitt, N. y Mullins, M.E. (2002): “Correction of unreliability of multifactor measures: Comparison of alpha and parallel forms approaches”, *Organizational Research Methods*, 5 (2), pp. 184.

Roldán, J. (2000): “Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación y repercusiones organizativas”, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

Román, A. M. (1998): “Ética y negocios”, Documentos de Gestión.

Roman, R.M.; Haybor, S. y Agle, B.R. (1999): “The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait”, *Business and Society*, 38 (1), pp. 109-125.

Rondinelli, D.A. y Berry, M.A. (2000): “Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development”, *European Management Journal*, 18 (1), pp. 70-84.

Rondinelli, D. A. y London, T. (2002): “Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectorial environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust”, en Andriof, J.; Waddock, S.; Husted, B. y Sutherland, S. (eds.), “Unfolding stakeholder thinking: Theory responsibility and engagement”, pp. 201–215, Greenleaf, Sheffield.

- Rondinelli, D.A. y Vastag, G. (1998): "Private investment and environmental protection: Alcoa-Kofem's strategy in Hungary", *European Management Journal* 16 (4), pp. 422-430.
- Rondinelli, D. y Vastag, G. (2000): "Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems", *European Management Journal*, 18 (5), pp. 499-510.
- Roome, N. (1992): "Developing environmental management strategies", *Business Strategy and the Environment*, 1 (1), pp. 11-24.
- Roome, N., Halme, M. y Dobers, P. (2006): "Corporate responsibility: critical reflections on thinking and practice, context, content and unintended consequences", Special Issue call for papers, consultado el 31/10, 2006, desde <http://www.dobers.se/5pdf/2007.02SJMCall.pdf>.
- Rose-Ackerman, S. (2002): "'Grand' corruption and the ethics of global business", *Journal of Banking & Finance*, September, 26 (9), pp. 1889-1918.
- Roset, M.T. (1999): "Ética y negocios: Factores de competitividad", *Documentos de Gestión*.
- Roth, K. y Kostova, T. (2003): "Organizational coping with institutional upheaval in transition economies", *Journal of World Business*, 38 (4), pp. 314-330.
- Roth, M.S. (1995): "The effects of culture and socioeconomics on the performance", *Journal of Marketing Research*, 32 (2), pp. 163-175.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000): "A brand new brand of corporate social performance", *Business and Society*, 39 (4), pp. 397-419.
- Rowley, T.J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 887-910
- Rubach, M.J. y Seborá, T.C. (1998): "Comparative corporate governance: competitive implications of an emerging convergence", *Journal of World Business*, 33 (2), pp. 167-184.

Ruf, B.M.; Muralidhar, K.; et al. (2001): "An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance. A stakeholder theory perspective", *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.

Rufino, J. I. (2002): "Un pepito grillo sentado a la derecha del padre", *Economía & Empleo*, 14 de Julio.

Rugman, A.M. y Kirton, J. (1998): "Multinational enterprise strategy and the NAFTA trade and environment regime", *Journal of World Business*, 33 (4), pp. 438-454.

Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1998): "Corporate strategy and international environmental policy", *Journal of International Business Studies*, 29 (4), pp. 819-833.

Rugman, A.M. y Verbeke, A. (2000): "Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation", *European Management Journal*, 18 (4), pp. 377-385.

Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R.B. (Ed.) "Competitive strategic management" (pp. 556-570), Englewood Cliffs, NJ:

Rumelt, R.P.; Schendel, D.E. y Teece, D.J. (1994): "Fundamental issues in strategy", en "Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda" (pp. 9-54), *Harvard Business School Press*: Cambridge, MA.

Russo, M.V. y Foust, P.A. (1997): "Resource based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, 40 (3), pp. 534-559.

Ryan, L.V. y Schneider, M. (2003): "Institutional investor power and heterogeneity: implications for agency and stakeholder theories", *Business and Society*, 42 (4), pp. 398-429.

Saarinen, J. (2006): "Traditions of sustainability in tourism studies", *Annals of Tourism Research*, 33 (4), pp. 1121-1140.

Sabrin, M. (2002): "A Ranking of the Most Productive Business Ethics Scholars: A Five-Year Study", *Journal of Business Ethics*, April, 36 (4), pp. 355-379.

- 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, *Bancaria*, Roma.
- Saksena, P. (2001): “The relationship between environmental factors and management fraud: an empirical analysis”, *International Journal of Commerce & Management*, 11 (1), pp. 120-143.
- Salazar, S.C.: “Ética, imagen de marca y posicionamiento”, www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/salazar.html, consultado el 18 de Diciembre de 2002.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. y Steger, U., (2005): “The business case for corporate sustainability: literature review and research options”, *European Management Journal*, 23 (1), pp. 27-36.
- Sama, L.M. (2006): “Interactive effects of external environmental conditions and internal firm characteristics on mnes' choice of strategy in the development of a code of conduct”, *Business Ethics Quarterly*, 16 (2), pp. 137-165.
- Samper, I. (2000): “Calidad, ética y gestión”, *Documentos de Gestión*.
- Sanford, D.M., (2005): “Basking in the glow of superstars: demand for top managers by domestic firms and MNCs in the advertising industry”, *International Journal of Commerce & Management*, 15 (2), pp. 85-100.
- San José, R. (1998): “La ética aplicada al mundo empresarial”, *Documentos de Gestión*.
- Sánchez, M. A. (1997): “Ética, organización y formación”, *Revista Española de Investigación Sociológicos*, (77/78), pp. 185-198.
- Sarabia Sánchez, F. J. (coord.) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- Savage, G.T.; Nix, T.W.; Witehead, C.J. y Blair, J.D. (1991): “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5 (2), pp. 61-75.

Schaltegger, S. y Burritt, R. (2005): "Corporate sustainability", en Folmer, H. y Tietenberg, T. (eds.) "The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues", pp. 185–222, Edward Elgar, Cheltenham.

Scheftlein, J. (2002): "Rentabilidad social de las empresas: ¿un activo comercial?". *Empresa Europea*, Octubre-Diciembre, (9).

Schrader, U.; Halbes, S. and Hansen, U. (2005): Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR): Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland, Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls für Marketing und Konsum Nr. 54, Hannover: Institut für Betriebsforschung der Universität Hannover.

Scherer, A.G. y Smid, M. (2000): "The downward spiral and the US model business principles — why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions", *Management International Review*, 40 (4), pp. 351-371.

Scholtens, B. (2008): "A Note on the Interaction between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Ecological Economics*, 68, pp. 46-55.

Schuler, D.A.; Rehbein, K. y Cramer, R.D. (2002): "Pursuing Strategic Advantage Through Political Means: A Multivariable Approach", *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp. 659-672.

Schultz, K. y Williamson, P. (2005): "Gaining competitive advantage in a carbon-constrained world: strategies for European business", *European Management Journal*, 23 (4), pp. 383-391.

Schueth, S. (2003): "Socially Responsible Investing in the United States", *Journal of Business Ethics*, March, 43 (3), pp. 189-194.

Schwartz, M.S. (2003): "The "Ethics" of Ethical Investing", *Journal of Business Ethics*, March, vol. 43, 3, pp. 195-213.

Secretaría General de Turismo (2007): *Turismo 2020*, Ministerio de Industria, Comercio y Deporte.

- Segura Etxezarraga, J. (1996): *¿Ética en los negocios?*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Segura, I.M. (1998): «Ética y negocios», *Documentos de Gestión*.
- Seifert, B.; Morris, S.A. y Bartkus, B.R. (2003): “Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy”, *Journal of Business Ethics*, 45 (3), July, pp. 195-211.
- Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001): “Does doing good always lead to doing better?. Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, 38 (2), pp. 225-243.
- Sen, S.; Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006): “The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 158-166.
- Sessa, A. (1968): “II Turismo Nei Rapporti Internazionali”, Sardá Fosataro, Cagliari.
- Sethi, S.P. (1975): “Dimensions of corporate social performance. An analytical framework”, *California Management Review*, 17 (3), pp. 58-64.
- Sethi, S.P. (1977): *Advocacy advertising and large corporations*, Lexington, MA: Lexington Books.
- 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), pp. 63-74.
- Sethi, S.P. (1995): “Introduction to AMR's special topic forum on shifting paradigms: Societal expectations and corporate performance”, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 18-21.
- Sewell, G., (2005): “Doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork”, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2), pp. 202-218.
- Shahabuddin, S., (2002): “The causes and consequences of bribery in international business”, *International Journal of Management* 19 (2), 366-376.

- Shanahan, K. J. y Hyman, M.R. (2003): "The Development of a Virtue Ethics Scale", *Journal of Business Ethics*, January, 42 (2), pp. 197-208.
- Sharma, S. (2000): "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 681-697.
- Sharir, M. y Lerner, M. (2006): "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs". *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 6-20.
- Sheu, D.F. y Lin, H.S., (2007): "Impact of venture capital on board composition and ownership structure of companies: an empirical study", *International Journal of Management*, 24 (3), pp. 573-581.
- Silva, J.F.J: «Valores en la empresa actual». www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/silva.html, consultado el 18 de Diciembre de 2002.
- Simerly, R. L. (1994): "Corporate social performance and firm's financial performance: An alternative perspective", *Psychological Reports*, 75, pp. 1091-1103.
- Simerly, R.L. (1995): "Institutional ownership, corporate social performance and firm's financial performance", *Psychological Reports*, 77, pp. 515-525.
- Simerly, R.L. (1999): "Measuring corporate performance: an assessment of techniques", *International Journal of Management*, 16 (2), pp. 253-257.
- Simerly, R.L. (2000): "A theoretical examination of the relationship between chief executive officers and corporate social performance", *International Journal of Management*, 17 (2), 218-223.
- Simpson, W.G.; Kohers, T. (2002): "The link between corporate social responsibility and financial performance: Evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, 35 (2), pp. 97-109.
- Sims, R.L. (2006): "Comparing ethical attitudes across cultures", *Cross Cultural Management*, 13 (2), 101-113.
- Singer, A. W. (1993): "Can a Company Be Too Ethical?", *Across the Board*, April, pp. 17-22.

Singha, J.; Carasco, E.; Svensson, G.; Wood, G. y Callaghan, M. (2005): "A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden", *Journal of World Business*, 40 (1), pp. 91-109.

Sison, A.J.G.; Fontrodona, J. y Velaz, I. (2002): "Tras la euforia. Guía ética en la nueva economía", Prentice Hall, Madrid.

Six, F.E.; De Bakker, F.G.A. y Huberts, L.W.J.C. (2007): "Judging a corporate leader's integrity: an illustrated three-component model", *European Management Journal*, 25 (3), pp. 185-194.

Small, B. y Mallon, M. (2007): "Science, society, ethics, and trust", *International Studies of Management & Organization*, 37(1), pp. 103-124.

Snell, R.S. y Herndon Jr., N.C. (2000): "An evaluation of Hong Kong's corporate code of ethics initiative", *Asia Pacific Journal of Management*, 17 (3), pp. 493-518.

Snell, R.S.; Tjosvold, D. y Su Fang, S. (2006): "Resolving ethical conflicts at work through cooperative goals and constructive controversy in the People's Republic of China", *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (3), pp. 319-343.

Snell, R.S. y Tseng, C.-S. (2001): "Ethical dilemmas of relationship building in China", *Thunderbird International Business Review*, 43, pp. 171-200.

Sobel, A.C. (2003): "National governance and global lending", *Journal of International Management*, 9 (3), pp. 287-304.

Social Accountability 8000 (SA8000): www.cepaa.org/sa8000.htm.

Solomon, R.C. y Hanson, K. R. (1989): *La morale en affaires clé de la réussite*, Organisation, París.

Solomon, R.C. (1993): *Ethics and Excellence, Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford.

Solomon, R.C. (2003): "Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business", *Business Ethics Quarterly*, January, 13 (1), pp. 43-63.

Spencer, B.A. y Taylor, G.S., (1987): "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, 18 (3), pp. 7-18

Starik, M. (1994): "Essay by Starik, M." Toronto conference: Reflections on stakeholder theory, *Business and Society*, 33 (1), pp. 82-131.

Staw, B.M y Sz wajkowski, E. (1975): "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts, *Administrative Science Quarterly*, pp. 345-354.

Stanwick, S.D. y Stanwick, P.A. (1998): "Corporate social responsiveness: an empirical examination using the environmental disclosure index", *International Journal of Commerce & Management*, 8 (3/4), pp. 26-40.

Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998a): "The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination", *Journal of Business Ethics*, 17 (2), pp. 195-204.

Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998b): "The determinants of corporate social performance: An empirical examination", *American Business Review*, January, pp. 86-93.

Steger, U. (2000): "Environmental management systems: empirical evidence and further perspectives", *European Management Journal*, 18 (1), pp. 23-37.

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", pp. 412-443, Greenleaf, Sheffield

Steiner, G.A. (1972): "Social policies for business", *California Management Review*, 15 (2), pp. 17-24.

Steiner, G.A. (1975): "Business and society", *Rand House*, New York.

Stenberg, A.C. y Räisänen, C. (2006): "The interpretative flexibility of "green" in the building sector: diachronic and synchronic perspectives", *International Studies of Management & Organization*, 36 (2), pp. 31-53.

- Stening, B.W. y Skubik, D.W. (2007): "Do international management researchers need a code of ethics?", *Management International Review*, 47 (1), pp. 103-126.
- Stevens, B. (1994): «An Analysis of Corporate Ethical Code Studies, Where do we go from here». *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 63-69.
- Stiglitz, J. (2004): "Keynote address on business for social responsibility and development", en "Annual Conference: Business for social responsibility, 2004", del 9 al 12 de Noviembre, Columbia University, Nueva York.
- Stone, M. (1974): "Cross-validators choice and assessment of statistical predictions", *Journal of Royal Statistical Society*, 2 (36), pp. 111-147.
- Stone, C. D. (1975): "Where the law ends. The social control of corporate behaviour", *Waveland Press*, Prospect Heights.
- Strike, V.M.; Gao, J. y Bansal, P. (2006): "Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms". *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 850-862.
- Stuart, H. (2002): "Employee identification with the corporate identity" *International Studies of Management & Organization*, 32 (3), pp. 28-44.
- Sturdivant, F.D. y Ginter, J.L. (1977): "Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance", *California Management Review*, 19 (3), pp. 30-39.
- Suárez Villegas, J.C. (2001): *Principios de ética profesional*, Tectnos, Madrid.
- Sullivan, W.M. (1999): "What is left of professionalism after managed care?", *The Hastings Center Report*, March-April, 29 (2), pp. 7-13.
- Surroca, J.; Tribó, J. y Waddock, S. (2010): "Corporate Responsibility and Financial Performance the Role of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 463-490.
- Swaidan, Z.; Rawwas, M.Y.A. y Al-Khatib, J.A., (2004): "Consumer ethics: moral ideologies and ethical beliefs of a micro-culture in the US", *International Business Review*, 13 (6), pp. 749-761.

- Swanson, D.L. (1995): "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 43-64.
- Swanson, D.L. (1999): "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 506-521.
- Sylvestre, J. y Urbancic, F.R., (1998): "Auditor independence and outsourcing internal audits: A... ", *International Journal of Management*, 15 (1), pp. 51-56.
- Székely, J. y Knirsch, M. (2005): "Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance", *European Management Journal*, 23 (6), pp. 628-647
- Tan, B. (2002): "The impact of national environment on managerial value systems: a comparative study of Chinese managers in the United States, Singapore and the People's Republic of China", *Management International Review*, 42 (4), pp. 473-486.
- Tavakoli, A.A.; Keenan, J.P. y Cranjak-Karanovic, B. (2003): «Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions». *Journal of Business Ethics*, March, 43 (1/2), pp. 49-64.
- Teegen, H.; Doh, J.P. y Vachani, S. (2004): "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda", *Journal of International Business Studies*, 35 (6), pp. 463-483.
- Temme, D.; Kreis, H. y Hildebrandt, L. (2006): "PLS path modeling- A software review", *SFB 649 Discussion Paper*, 2006-084, Economic Risk, Berlin.
- Tenenhaus, M.; Chatelin, J. y Lauro, C. (2005): "PLS path modelling", *Computational Statistics & Data Analysis*, 48 (1), pp. 159-205.
- Termes (1995): "La responsabilidad social de la banca" en Argandoña, A. (ed): "La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros", Fundación BBV, Bilbao.

Termes, R.: “Algunas reflexiones sobre los códigos éticos”, *I Congreso Portugués de Ética Empresarial*, Oporto, Portugal, 25 de Mayo de 1996. <http://web.iese.es/RTermes/acer/acer01.htm>.

Thompson, J.K.; Wartick, S.L. y Smith, H.L. (1991): “Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, pp. 207-230.

Thorpe, J. y Prakash-Mani, K. (2003): “Developing value: The business case for sustainability in emerging markets”, *Greener Management International*, 44, Winter, pp. 17-32.

Tixier, M. (2003): “Soft vs. hard approach in communicating on corporate social responsibility”. *Thunderbird International Business Review*, 45, pp. 71-91

Todeva, E., (2005): “Governance, control and coordination in network context: the cases of Japanese Keiretsu and Sogo Shosha”, *Journal of International Management* 11(1), 87-109.

Toffler, B.L. (1991): *Tough Choices: Managers Talk Ethics*, Wiley & Sons, New York.

Tourneau, P.L. (2001): *La ética de los negocios y de la Administración en el siglo XX*, Universidad de Santa María, Arequipa, Perú.

Toro, D. (2006): “El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: Revisión de la Literatura Científica”, *Intangible Capital*, 14 (2), pp. 338-358.

Treviño, L.K. (1986): «Ethical Decision-Making in organizations: A person-situation interactionist model». *Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 601-617.

Tribe, J. (2006): “The truth about tourism”, *Annals of Tourism Research*, 33 (2), pp. 360-380.

Truly, E. y Leisen, B. (1999): “Managing stakeholders. A tourism planning model”, *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp. 312-328.

- Tsai, M.T. y Shih, C.M. (2005): "The influences of organizational and personal ethics on role conflict among marketing managers: an empirical investigation", *International Journal of Management*, 22 (1), pp. 54-61.
- Tsalikis, J.; Seaton, B. y Tomaras, P. (2002): «A New Perspective on Cross-Cultural Ethical Evaluations: The Use of Conjoint Analysis». *Journal of Business Ethics*, February, 35 (4), pp. 281-292.
- Tsang, E.W.K. (2001): "Annual report disclosure and corporate legitimacy management: a study of Singapore companies' responses to the government's call for venturing abroad". *Asia Pacific Journal of Management*, 18 (1), pp. 27-43.
- Tsogas, G. (1999): "Labour standards in international trade agreements: an assessment of the arguments", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (2), pp. 351-375.
- Tullberg, J. (2005): "Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility", *Business Ethics: A European Review*, 14 (3), pp. 261-276.
- Turban, D.B. y Greening, D.W. (1997): "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, 40 (3), pp. 658-672.
- Turner, J.R. y Keegan, A. (1999): "The versatile project-based organization: governance and operational control", *European Management Journal*, 17 (3), pp. 296-309.
- Turner, J.R. y Keegan, A., (2001): "Mechanisms of governance in the project-based organization: roles of the broker and steward", *European Management Journal*, 19 (3), pp. 254-267.
- Tzokas, N.; Hart, S.; Argouslidis, P. y Saren, M. (2000): "Strategic pricing in export markets: empirical evidence from the UK", *International Business Review*, 9 (1), pp. 95-117.
- Ugalde, R. (2002): "Se buscan ejecutivos éticos", *Expansión & Empleo*, 19 de Septiembre.

Ullmann, A. (1985): "Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, (10), pp. 540-577.

United Nations Environment Programme (UNEP) (2009): "Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés".

Urriaga de Vivar, A. (1999): "Ética y negocios: Factores de competitividad", *Documentos de Gestión*.

Urriaga de Vivar, A. (2000): «Certificación de la gestión ética». *Documentos de Gestión*.

Urriaga de Vivar, A. (2001): «La calidad como modelo para la gestión ética». Foro Internacional de Normas Técnicas y Sistemas de Gestión.

Vaca, R.M. (2002): "La ética en las organizaciones empresariales", *XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés, AEDEM*, Alicante.

Vaca, R.M. (2003): "La excelencia empresarial. Factores que la determinan", *XII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Universidad Santiago de Compostela, Lugo.

Vaca, R.M. (2003): "Ética empresarial", Tesina, Universidad de Huelva, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing.

Vargas, A.; Vaca, R.M. y García de Soto, E. (2003): "Guía de buenas prácticas ambientales. Sector Turismo", *Fundación Biodiversidad*, Huelva.

Vargas, A.; Vaca, R.M. y García de Soto, E. (2004): "Turismo y medio ambiente. Diagnóstico medioambiental de los alojamientos rurales en la provincia de Huelva", *Fundación Biodiversidad*, Huelva.

Vargas, A.; García de Soto, E.; y Vaca, R.M. (2005): "Sostenibilidad de la empresa hotelera: Indicadores para su medición", *Fundación Biodiversidad*, Huelva.

Väländ, T.; Heide, M. (2005): "Corporate social responsiveness: exploring the dynamics of "bad episodes"", *European Management Journal*, 23 (5), pp. 495-506.

Valdés-Llaneza, A. y García-Canal, E. (2006): "Direct competition, number of partners and the longevity of stakes in joint ventures", *Management International Review*, 46 (3), pp. 307-326.

Valentine, S. y Barnett, T. (2002): "Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values", *Journal of Business Ethics*, October, 40 (3), pp. 191-200.

Valentine, S.; Fleischman, G. (2002): «Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity». *Journal of Business Ethics*, November, 40 (4), pp. 301-312.

Valentine, S.R.; Greller, M.M. y Richtermeyer, S.B. (2003) : "Synthesis Of Ethical Context And Perceived Organization Support Frameworks : Doing Well By Doing Good". EN Nagao, D. H. (ed). *Academy of Management. Conference of Proceedings*, Seattle.

Van Buren III, H.J. (2003): "Earning Your Place in Society: Is Workplace Merit An Operative Social Contract". En Nagado, D. H. (ed). *Academy of Management. Conference Proceedings*, Seattle.

Van de Laar, M. y De Neubourg, C. (2006): "Emotions and foreign direct investment: a theoretical and empirical exploration", *Management International Review*, 46 (2), pp. 207-233.

Van Gils, A. (2005): "Management and governance in Dutch SMEs", *European Management Journal*, 23 (5), pp. 583-589.

Van Marrewijk, M. (2003): "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), pp. 95-105.

Varadarajan, P.R. y Menon, A. (1988): "Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 58-74.

VanSandt, C.V. y Neck, C.P. (2003): «Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies Between Employee and Organizational Standards». *Journal of Business Ethics*, April, 43 (4), pp. 363-387.

Van Tulder, R. y Kolk, A., (2001): "Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry", *Journal of International Business Studies*, 32 (2), pp. 267-283.

Velasco, F. (2000): «Management, calidad y ética», *Documentos de Gestión*.

Velásquez, G.M. (1988): *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliff.

Verdú, A. (2002): "Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total", Tesis Doctoral, Universidad de Granada.

Verschoor, C.C. (1998): "A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethic", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), October, pp. 1509-1516.

Verwaal, E. (2004): "Drivers of supply network governance: an explorative study of the Dutch chemical industry", *European Management Journal*, 22 (4), pp. 442-451.

Verschoor, C.C. (1998): "A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1509-1516.

Victor, B.C. y Cullen, S, B, (1987): "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organization" En: Frederic, W. C. (ed). *Research in Corporate Social and Policy*, Greenwich.

Vilanova, M; Lozano, J.M. y Dinarés, M. (2006): "Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE", *Forética*, Madrid.

Villacorta, D. (2002): "El hotel español. Características del sector versus los hoteles integrados en cadenas", *Boletín Económico de ICE*, (2732), junio, pp. 25-35, Madrid.

Villafañe & Asociados: "Un instrumento de gestión". *Cinco días*, 1 de Febrero. www.5dias.com/especiales/suplementos/directivos/20020201/30valor.htm. Consultado el 21 de Marzo de 2002.

- Villalpos, G. y López Quintas, A. (1997): *El libro de los valores*, Planeta, Barcelona.
- Villegas Cerro, R: "El sector empresarial privado: Responsabilidad social e integridad". www.transparency.org/iacc/8th_iacc/papers/rucerro.html., consultado el 10 de Noviembre de 2002.
- Vitell, S. J.; Dickerson, E. B. y Festervand, T. A. (2000): "Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals", *Journal of Business Ethics*, 28 (1), pp. 15-24.
- Vitell, S. J: Paolillo, J. G. P. y Thomas, J. L. (2003): "The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals", *Business Ethics Quarterly*, January, 13 (1), pp. 63-87.
- Vogel, D. (2006): *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Volberda, H.W. (2006): "Bridging IB theories, constructs and methods across cultures and social sciences", *Journal of International Business Studies*, 37 (2), pp. 280-284.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): "The Corporate Social Performance Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), pp. 303-319.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): "Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations", *Business and Society*, 36 (3), pp. 2580-279.
- Wagner, M. (2004): "The Effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical study of EU manufacturing", *European Management Journal*, 22 (5), pp. 557-572.
- Wagner, M. y Schaltegger, S. (2004): "The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: An empirical study of EU manufacturing", *European Management Journal*, 22 (5), pp. 557-572.

Waldman, D.A.; De Luque, M.S.; et al. (2006): "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries". *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 823-837.

Waldman, D.A.; Siegel, D.S. y Javidan, M. (2006): "Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility", *Journal of Management Studies*, 43 (8), pp. 1703-1725.

Walters, K.D. (1975): "Your employees right to blow whisthe", *Harvard Business Review*, July-August.

Walters, J.B. (2002): *Business ethics in health care: Beyond compliance*, June.

Wang, C.C. (2004): "The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: an empirical study", *International Journal of Management*, 21 (3), pp. 370-381.

Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 758-769.

Wartick, S.L. y Mahon, J.F. (1994): "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of the literature", *Business and Society*, 33 (3), pp.293-311.

Wartick, S. L. y Rude, R.E. (1986): "Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?", *California Management Review*, 29 (1), pp. 124-132.

Watson, R.T.; Boudreau, M.C.; Greiner, M.; Wynn, D.; York, P. y Gul, R. (2005): "Governance and global communities", *Journal of International Management*, 11 (2), pp. 125-142.

Watson, G.W.; Shepard, J.M. y Stephens, C.U. (1999): "Fairness and ideology", *Business and Society*, vol. 38, 1, pp. 83-108.

Watson, S. y Weaver, G.R., (2003): "How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior", *Journal of International Management*, 9 (1), pp. 75-93.

Weaver, K.M. y Ferrell, O. C. (1977): "The Impact of Corporate Policy on Reported Ethical Beliefs and Behaviour of Marketing Practitioners", *Contemporary Marketing Thought*, Barnett Greenberg and Danny N. Bellenger, Chicago: American Marketing.

Weaver, G.R. (1993): "Corporate Codes Ethics, Purpose, Process and Content Issues", *Business and Society*, (32), pp. 44-58.

Webb, D.J. y Mohr, L.A. (1998): "A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned", *Journal of Public Policy & Marketing*, 17 (2), pp. 226-238.

Weber, J. (1993): "Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda", *Business Ethics Quarterly*, (3), pp. 419-436.

Weber, M. (2008): "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, 26, pp. 247-261.

Weerawardena, J. y Mort, G.S. (2006): "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model", *Journal of World Business*, 41 (19), pp. 21-35.

Weiss, J.W. (1998): *A Stakeholders and Issues Management Approach*, Dryden Press, Forth Worth.

Weitzel, U. y Berns, S. (2006): "Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 786-806.

Welford, R. (2002): "Globalization, corporate social responsibility and human rights", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9 (1), pp. 1-7.

Were, M. (2003): "Implementing Corporate Responsibility - The Chiquita Case". *Journal of Business Ethics*, May, 44 (2), pp. 247-260.

Werhane, P.H. (2000): «Sustaining alliances for integrity». *The Journal of the American College of Dentists*, Summer, 67 (2), pp. 9-16.

- Werhane, P. H. y Rorty, M. V. (2000): «Organization ethics in healthcare». *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics: CQ: The International Journal of Healthcare Ethics Committees*, Spring, 9 (2), pp. 145-146.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- Werts, C.; Linn, R. y Jöreskog, N. (1974): “Interclass reliability estimates: testing structural assumptions”, *Educational and Psychological Measurement*, 34, pp. 25-33.
- Westerman, W. (2006): “The financial management of foreign direct investment: a case study of Dutch Firms investing in Europe”, *International Journal of Management*, 23(4), pp. 851-861.
- Wettstein, F. y Waddock, S. (2005): “Voluntary or mandatory: that is (not) the question: linking corporate citizenship to human rights obligations for business”, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6 (3), pp. 304.
- Whang, I.C. (1998): “Awareness of social responsibility by Korean managers in marketing practices”, *International Studies of Management & Organization*, 28 (4), pp. 19-25.
- White, B. J. y Montgomery, R. (1980): «Corporate codes of conduct». *California Management Review*, n.13.
- Whiteoak, J.W., Crawford, N.G. y Mapstone, R.H. (2006): “Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture”, *Thunderbird International Business Review*, 48 (1), pp. 77-91.
- Whitman, M. E.; Townsend, A.M. y Hendrickson, A.R. (1999): “Cross-national differences in computer-use ethics: a nine-country study”, *Journal of International Business Studies*, 30 (4), pp. 673-687.
- Wicks, A.C.; Gilbert, D.R. y Freeman, R.E. (1994): “A feminist reinterpretation of the stakeholder concept”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 475-497.
- Wiebe, R.J. (2000): «The new business ethics». *J Can Dent Assoc*, May, 66 (5), pp. 248-249.

Wijk, J.V. y Persoon, W. (2006): "A long-haul destination: sustainability reporting among tour operators", *European Management Journal*, 24 (6), pp. 381-395.

Wilson, I. (1975): "What one company is doing about today's demands on business", en George, A.; Steiner, E. (eds.), "Changing business society interrelationships", *Graduate Schools of Management*, Los Angeles UCLA.

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

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

Wisner, P.S. y Epstein, M.J. (2005): "Push" and "pull" impacts of NAFTA on environmental responsiveness and performance in Mexican industry", *Management International Review*, 45(3), pp. 327-347.

Witt, P. (2004): "The competition of international corporate governance systems: a German perspective", *Management International Review*, 44(3), 309-333.

Witkowski, T. H. (2002): «Cross-cultural consumer and business research: An introduction to the special section». *Journal of Business Research*, October.

Wokutch, R.E. y Spencer, B.A. (1987): "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance", *California Management Review*, 29, pp. 77-88.

Wolfe, R. (1991): "The Use of Content Analysis to Assess Corporate Social Responsibility", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, pp. 281-308.

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

Wood, D.J. (1991b): "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, 17 (2), pp. 383-406.

Wood, D.J. y Logsdon, J.M. (2002): "Business citizenship: from individuals to Organizations", *Business Ethics Quarterly*, *Ruffin Series*, 3, 59.

- Wokutch, R.E. y Spencer, B.A. (1987): “Corporate saints and sinners: the effects of philanthropic and illegal activity on organizational performance”, *California Management Review*, XXIX (2), winter, pp. 62-77.
- Wotruba, T.R. (1990): «A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behaviour, with a Focus on Sales Organizations». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring, X, pp. 29-42.
- Wright, J. W. (1989): «What is the status on ethics in american business?». *Bottomline*, n.6, pp. 11-14.
- Wright, P. y Helms, M.M., (2000): “Agency conflict in corporate risk-taking, board effectiveness, and incentives for CEOs”, *International Journal of Management* 17 (4), 476–484.
- Wright, P.; Szeto, W.F. y Cheng, L.T.W., (2002): “Guanxi and professional conduct in China: a management development perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 156–182.
- Wu, C. F. (2001): “The study of global business ethics in East Asia: Taiwanese enterprises in Indonesia as targets” *Omega*, June, 29 (3), pp. 221-231.
- Wu, C.C. y Chiang, Y.C. (2007): “The impact on the cultural diversity to employees' job satisfaction between mainland China and Taiwan: a comparison of Taiwanese invested companies”, *International Journal of Human Resource Management* 18 (4), pp. 623-641.
- Wu, M.L. (2006): “Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8, pp. 163-171
- Whang, I.C. (1998): “Awareness of social responsibility by Korean managers in marketing practices”. *International Studies of Management & Organization*, 28 (4), pp. 19-25.
- Xiao, H. y Smith, S.L.J. (2005): “Case Study in Tourism Research: A State of the Art Analysis”, *Tourism Management*, 27, pp. 738-749.

Yang, W.T. y Tsai, M.L. (2002): "A study on environment management utilizing the sequential unconstrained minimization Technique", *International Journal of Management*, 19 (2), pp. 223-230.

Yang, X. y Terjesen, S. (2007): "A study on environment management utilizing the sequential unconstrained minimization Technique", *International Journal of Management*, 19 (2), pp. 223-230.

Yip, J.S.L. (2001): "The impact of construction projects on the physical environment: a Hong Kong analysis", *International Journal of Management*, 18 (1), pp. 95-102.

Yoshikawa, T. y Phan, P.H., (2003): "The performance implications of ownership-driven governance reform", *European Management Journal*, 21 (6), pp. 698-706.

Zabid Abdul Rashid, Md. y Ann Ho, J. (2003): "Perceptions of Business Ethics in a Multicultural Community: The Case of Malaysia", *Journal of Business Ethics*, March, 43 (1/2), pp. 75-87.

Zairi, M. y Peters, J. (2002): "The Impact of Social Responsibility on Business Performance", *Managerial Auditing Journal*, 17 (4), pp. 174-178.

Zhang, A. (2006): "Transaction governance structure: theories, empirical studies, and instrument design", *International Journal of Commerce & Management* 16(2), 59-85.

Zhang, C.; Cavusgil, S.T. y Roath, A.S. (2003): "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?", *Journal of International Business Studies*, 34 (6), pp. 550-566.

Zhang, Y.; Straub, C. y Kusyk, S. (2007): "Making a life or making a living?: cross-cultural comparisons of business students' work and life values in Canada and France", *Cross Cultural Management*, 14 (3), pp. 174-195.

Zhao, J.H.; Kim, S.H.; Du, J. (2003): "The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: an empirical analysis", *Management International Review*, 43 (1), pp. 41-62.

Zhu, M.; Camp, R.C. y Garg, R. (2005): "Assessing the environment for small and medium enterprises success in Sichuan, China", *International Journal of Commerce & Management*, 15 (3/4), pp. 243-254.

Zoubir, Y.H. (1999): "The United Arab Emirates", *Thunderbird International Business Review*, 41 (2), pp. 215-229.

Zyglidopoulos, S.C. (2002): "The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case", *Journal of Business Ethics*, March, 36 (1/2), pp. 141-151.

Enlaces de interés:

- Accountability: <http://www.accountability.org.uk/>
- Agenda 21: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm>
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR):
<http://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp>
- Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org/>
- Business in the Community: <http://www.bitc.org.uk/index.html>
- Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos:
<http://www.miliarium.com/Paginas/Leyes/conservacion/internacional/TurismoSostenible.pdf>
- Carta Mundial del Turismo Sostenible: <http://www.insula.org/wcstp01.htm>
- Caux Round Table: <http://www.cauxroundtable.org/>
- CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies):
<http://www.ceres.org>
- Confederación Española de Hoteles y Alojamiento Turísticos (CEHAT):
www.cehat.com
- Comisión Europea. Estudios sobre turismo:
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/policy-areas/studies.htm>
- Csr Europe: <http://www.csreurope.org/>
- Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992:
<http://www.rolac.unep.mx/docamb/esp/dr1992.htm>
- EBEN (European Business Ethic Network): <http://www.eben.org>
- Ecoestrategia. Foro Económico y Ambiental: <http://www.ecoestrategia.com/>
- Econoaula: <http://www.econoaula.com>

- Economistas sin Fronteras: <http://www.ecosfron.org/>
- ECOTEL: <http://www.fungestur.org/proyectos.php>
- ECOTIP: <http://www.eco-tip.org/>
- ECOTRANS: <http://www.ecotrans.org>
- Elaboración de Memorias de Sostenibilidad: <http://globalreporting.org>
- Empresa y Medioambiente: <http://www.empresaymedioambiente.com/>
- Entidad Nacional de Acreditación (ENAC): <http://www.enac.es/html/home.html>
- Environmental Management Accounting Initiative, EMA (Un Department of Economic and Social Affairs. Division for Sustainable Development):
<http://www.un.org/esa/sustdev/sdissues/technology/estemal.htm>
- ETNOR (Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones):
<http://www.etnor.org>
- EUROPARC España: <http://www.europarc-es.org/>
- FORÉTICA (Foro para la evaluación de la gestión ética): <http://www.foretica.es>
- Foro de Reputación Corporativa:
<http://www.reputacioncorporativa.org/index.asp>
- Forum Empresa: <http://www.empresa.org/web/index.php?lang=1>
- FTS4GOOD: <http://www.ftse4good.com/>
- Fundación Doñana 21: <http://www.donana.es/>
- Fundación Ecología y Desarrollo: <http://www.ecodes.org/>
- Fundación Empresa y Sociedad: <http://www.empresaysociedad.org>
- Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente:
<http://www.fundacion-entorno.org>

- Fundación Global Natura: <http://www.fundacionglobalnature.org>
- Fundación Lealtad. <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp>
- “Green” Hotels Association: <http://greenhotels.com/>
- Geoscopio. Biblioteca Medioambiental. Gestión Sostenible en el Sector Hotelero:
http://medioambiente.geoscopio.com/medioambiente/temas/sector_hotelero/index.php
- Instituto de Estudios Turísticos: <http://www.iet.tourspain.es/>
- Instituto de Turismo Responsable (ITR):
<http://www.biospherehotels.org/main.php>
- Instituto Ethos:
<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>
- Instituto para la Calidad Turística Española: <http://www.ictes.es>
- Inversión Ética: <http://www.inversionetica.com/>
- Junior Achievement: <http://www.jaes.es/homepage.asp>
- Kate, Centro de Ecología y Desarrollo: <http://www.kate-stuttgart.org/>
- Koan Consulting: <http://www.koanconsulting.com/>
- Medio-Ambiente.info: <http://www.medio-ambiente.info/>
- Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR):
<http://www.analisisinvestigacion.com/>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa:
<http://www.observatoriosc.org/>
- Organización Mundial del Turismo:
<http://www.world-tourism.org/espanol/index.htm>

- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente):
<http://unep.org>
- Portal de la Calidad Turística Española:
<http://www.calidadturistica.es/TurismoInternetWeb/index.html>
- Programa de Responsabilidad Social Corporativa de World Bank Institute:
http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGC_SRLP/0,,menuPK:460901~pagePK:64156143~piPK:64154155~theSitePK:460861,00.html
- Randa Group: <http://www.randagroup.es/index.htm>
- Responsabilidad I+: <http://www.responsabilidadimas.org/>
- Reputation Institute: http://www.reputationinstitute.com/main/home_base.php
- Responsables.Biz: <http://www.responsables.biz/home/home.html>
- Sustainability: <http://www.sustainability.com/>
- Tecnociencia (Turismo Sostenible):
http://www.tecnociencia.es/especiales/turismo_sostenible/
- The Copenhagen Centre: <http://www.copenhagencentre.org/sw204.asp>
- The Corporate Citizenship Company: <http://www.corporate-citizenship.co.uk/>
- The Global Compact: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?>
- Tourism Concern: <http://www.tourismconcern.org.uk/>
- United Nations Global Compact: <http://www.unglobalcompact.org/>
- Visit (Voluntary Initiatives for Sustainability In Tourism):
http://www.yourvisit.info/index_es.html
- World Business Council for Sustainable Development:
<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta presentación.....	547
Anexo 2. Cuestionario sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en cadenas hoteleras	548
Anexo 3. Frecuencias.	554
Anexo 4. Listado de cadenas hoteleras que han constituido la población objeto de estudio	572
Anexo 5. Perspectiva Económica. Buenas Prácticas.....	576
Anexo 6. Perspectiva Medioambiental. Buenas Prácticas	578
Anexo 7. Perspectiva Social. Buenas Prácticas.....	601

Anexo 1. Carta presentación.

Estimado señor/a:

Desde el Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo de la Empresa Turística (GEIDETUR), perteneciente al Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva estamos realizando un proyecto de investigación para la realización de una tesis doctoral relacionada con los factores que determinan el nivel de Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero español.

El objetivo es analizar los factores determinantes del grado de responsabilidad social corporativa y su incidencia sobre los resultados empresariales, en el sector hotelero desde las posiciones estratégicas de los directivos de las cadenas hoteleras españolas y extranjeras situadas en España.

Para poder llevar a cabo este proyecto, es de suma importancia su colaboración. Para ello le agradeceríamos que cumplimentase el cuestionario online que le ofrecemos adjunto en este email. Obviamente, la información recogida recibirá un tratamiento absolutamente confidencial y los resultados del estudio se presentarán de forma agregada, garantizando el anonimato de su organización.

Agradeciendo de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Profesora Rosa María Vaca Acosta
Departamento Dirección de Empresas y Marketing
Universidad de Huelva
Email: rosa.maria@dem.uhu.es
Web investigación: www.uhu.es/GEIDETUR

Anexo 2. Cuestionario sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en cadenas hoteleras.

1. Señale quién es el responsable de las acciones de RSC en su organización:
- El departamento de RSC
 - La alta dirección de la empresa
 - Los directivos de cada departamento
 - Un departamento de la empresa, indique cuál
 - Otros, indique cuáles
2. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes acepciones de la RSC en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1 Es Cumplir la ley	1	2	3	4	5
2.2 Ser sensible a las necesidades del entorno e intentar satisfacerlas, cumpliendo la ley	1	2	3	4	5
2.3 Cuidar por todos los grupos de interés a los que pueda afectar la actividad de la compañía. Creando valor no sólo para los accionistas sino también para los grupos de interés. Indique cuáles:	1	2	3	4	5
2.4 Otros:	1	2	3	4	5

3. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	VALORACIÓN				
<i>Responsabilidad Económica</i>					
3.1 La organización actúa de forma que se maximicen las ganancias por accionista	1	2	3	4	5
3.2 La organización se compromete a obtener tantos beneficios como sea posible	1	2	3	4	5
3.3 Es importante mantener una fuerte posición competitiva	1	2	3	4	5
3.4 Es importante mantener un elevado nivel de eficacia operativa	1	2	3	4	5
3.5 Es importante que una compañía de éxito sea definida como aquella que es consistente en lo que respecta a los beneficios	1	2	3	4	5
<i>Responsabilidad Legal</i>					
3.6 La dirección de la empresa intenta siempre cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno	1	2	3	4	5
3.7 Es importante ajustarse a las diferentes regulaciones federales, estatales y locales	1	2	3	4	5
3.8 Es importante ser un ciudadano corporativo que respete la ley	1	2	3	4	5
3.9 Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales	1	2	3	4	5
3.10 Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales mínimos	1	2	3	4	5

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

<i>Responsabilidad Ética</i>					
3.11 Es importante actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y las normas éticas	1	2	3	4	5
3.12 Es importante reconocer y respetar las normas éticas o morales nuevas o aquellas que han evolucionado y han sido adoptadas por la sociedad	1	2	3	4	5
3.13 Es importante evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía	1	2	3	4	5
3.14 Es importante que el buen ciudadano corporativo sea definido como aquel que hace lo que se considera moral o ético	1	2	3	4	5
3.15 Es importante reconocer que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del simple cumplimiento de las leyes y las regulaciones	1	2	3	4	5
<i>Responsabilidad Discrecional o Filantrópica</i>					
3.16 Es importante actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad	1	2	3	4	5
3.17 Es importante ayudar a la cultura y al arte	1	2	3	4	5
3.18 Es importante que los directivos y los empleados participen en actividades voluntarias y caritativas dentro de su comunidad local	1	2	3	4	5
3.19 Es importante proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas	1	2	3	4	5
3.20 Es importante ayudar voluntariamente a aquellos proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad	1	2	3	4	5

4. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes razones para adoptar un comportamiento socialmente responsable, en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
4.1 Capacidad para atraer a nuevos empleados	1	2	3	4	5
4.2 Capacidad para atraer recursos financieros y reducir costes	1	2	3	4	5
4.3 Aumentar la cuota de mercado, vía incrementos de competitividad	1	2	3	4	5
4.4 Los incentivos fiscales	1	2	3	4	5
4.5 Mejorar la imagen de la organización	1	2	3	4	5
4.6 La cultura ética de la organización	1	2	3	4	5
4.7 Aumentar la satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
4.8 Mejorar las relaciones con la comunidad local	1	2	3	4	5
4.9 Cumplimiento de las obligaciones legales	1	2	3	4	5
4.10 Presión de las autoridades públicas	1	2	3	4	5
4.11 Presión de los accionistas	1	2	3	4	5
4.12 Presión de clientes y proveedores	1	2	3	4	5

4.13 Presiones de la comunidad local	1	2	3	4	5
4.14 Presiones de ONG's	1	2	3	4	5
4.15 Relaciones con las autoridades públicas	1	2	3	4	5
4.16 Relaciones con los inversores	1	2	3	4	5
4.17 Relaciones con otras empresas	1	2	3	4	5
4.18 Actuación de la competencia	1	2	3	4	5
4.19 Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes	1	2	3	4	5

5. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones que indican la razón principal que puede llevar a su organización a asumir la responsabilidad social corporativa, en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
5.1 Es lo que se debe hacer	1	2	3	4	5
5.2 Es comercialmente ventajoso	1	2	3	4	5
5.3 Es una buena estrategia	1	2	3	4	5
5.4 Es rentable	1	2	3	4	5

7. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones si representan obstáculos que encuentra para la implantación de una política de RSC, en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
6.1 Falta de información sobre el tema	1	2	3	4	5
6.2 Falta de recursos económicos y humanos	1	2	3	4	5
6.3 Falta de tiempo	1	2	3	4	5
6.4 Otros, indique cuáles	1	2	3	4	5

8. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones (referidas a un período de cinco años), en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
7.1 La organización se ha diferenciado en el mercado gracias a la RSC, mejorando la competitividad de la misma	1	2	3	4	5
7.2 La RSC provoca un incremento de las ventas a largo plazo	1	2	3	4	5
7.3 La gestión responsable en las dimensiones social, económica y medioambiental	1	2	3	4	5

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

ha contribuido a aumentar la lealtad y la fidelidad de la clientela					
7.4 Los beneficios se han incrementado como consecuencia de una gestión responsable económica, social y medioambientalmente, ya que la RSC permite reducir costes y riesgos en la gestión empresarial	1	2	3	4	5
7.5 La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, ya que es un activo intangible que genera valor.	1	2	3	4	5
7.6 La RSC ayuda a la organización para atraer y retener a empleados disminuyendo la rotación de los mismos ya que se sienten más satisfechos en sus puestos de trabajo	1	2	3	4	5

9. Indique si la organización tiene implantados algunos de los siguientes estándares de calidad:

- a. ISO 9001. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- b. Marca Q. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- c. EFQM. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- d. ISO. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- e. Otros, indicar cuáles: -----

10. Indique si la organización tiene implantados algunos de los siguientes estándares de gestión medioambiental:

- a. EMAS. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- b. ISO 14001. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- c. Biosphere Hotels. NO SÍ. En caso afirmativo, indique desde qué año -----
- d. Otros, indicar cuáles: -----

11. Indique si la organización tiene implantados algunos de los siguientes estándares de RSC:

- a. SA8000
- b. SGE 21
- c. Realización de memorias de sostenibilidad
- d. Realización de memorias de RSC
- e. Presenta informes según los indicadores ETHOS
- f. Tiene la certificación Biosphere Hotel
- g. Otros, indicar cuáles:

12. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	VALORACIÓN				
<i>Responsabilidad Económica</i>					
1 La organización promueve y participa en inversiones socialmente responsables	1	2	3	4	5
2 En la organización se da una selección transparente justa y responsable de proveedores, dando lugar al establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo	1	2	3	4	5
3 La organización ofrece productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables, lo que la diferencia, proporcionándole una cartera de clientes satisfechos y altos niveles de	1	2	3	4	5

fideliad, además de atraer a nuevos clientes					
4 En la organización se retribuye el capital por medio del valor de las acciones con una política de dividendos realista y razonable					
5 Siempre que es posible se establecen colaboraciones y alianzas estratégicas con los competidores	1	2	3	4	5
<i>Responsabilidad Social</i>					
1 La organización fomenta la participación y el aprendizaje continuo a todos los niveles	1	2	3	4	5
2 La organización siempre que es posible, permite la delegación y el trabajo en equipo buscando la motivación de las personas en su desempeño	1	2	3	4	5
3 En la organización, se permite la conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables	1	2	3	4	5
4 En la organización se establecen salarios justos a través de una política de retribuciones coherente y transparente	1	2	3	4	5
5 En la organización se observa diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etc.	1	2	3	4	5
6 En la organización se promueve la igualdad de oportunidades y los procesos de selección y contratación responsables	1	2	3	4	5
7 En la organización hay transparencia y comunicación a todos los niveles	1	2	3	4	5
8 En la organización se da la oportunidad de participar en beneficios y en capital a los empleados, siempre que fomenten el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa	1	2	3	4	5
9 En la organización se busca la empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano	1	2	3	4	5
10 Es muy importante en la organización la salud y seguridad en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles	1	2	3	4	5
11 La organización es responsable con todos los grupos de interés en proceso de reestructuración	1	2	3	4	5
12 En la organización se adoptan medidas para que exista transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados	1	2	3	4	5
13 La organización proporciona a la comunidad local, empleo, ingresos por impuestos, y riqueza	1	2	3	4	5
14 La organización colabora con proyectos de la comunidad local (acción social)	1	2	3	4	5
15 La organización, siempre que es posible, colabora directamente con organizaciones internacionales que promueven la RSC como: Naciones Unidas con el Pacto Global, Comisión Europea con el Libro Verde y la Comunicación sobre Responsabilidad social corporativa	1	2	3	4	5
16 En la organización se promueve la RSC a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos	1	2	3	4	5
<i>Responsabilidad Medioambiental</i>					
1 La organización se preocupa por la reducción del consumo de recursos naturales no renovables (energía eléctrica, agua, etc.) eliminando su despilfarro	1	2	3	4	5
2 La organización intenta reducir la contaminación y la degradación del medio ambiente	1	2	3	4	5
3 La organización preserva el medio ambiente de la comunidad local	1	2	3	4	5
4 La organización colabora con organizaciones internacionales que promueven la RSC en	1	2	3	4	5

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

la dimensión medioambiental, como la Comisión Europea con el Libro Verde y la Comunicación sobre RSC, o la OCDE con sus directrices sobre comportamiento medioambiental					
5 La organización promociona la RSC a través de redes empresariales internacionales, especialmente en temas de preservación del medio ambiente	1	2	3	4	5

Anexo 3. Frecuencias.

1.- Concepto de RSC.

Tabla 1. Cumplir la Ley.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	desacuerdo	11	18,0	18,0	19,7
	ni acuerdo no desacuerdo	4	6,6	6,6	26,2
	Acuerdo	38	62,3	62,3	88,5
	Total acuerdo	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 2. Ser sensible necesidades del entorno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ni acuerdo no desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Acuerdo	47	77,0	77,0	82,0
	Total acuerdo	11	18,0	18,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 3. Cuidar por todos los grupos de interés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	ni acuerdo no desacuerdo	4	6,6	6,6	8,2
	Acuerdo	46	75,4	75,4	83,6
	Total acuerdo	10	16,4	16,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2.- Nivel de desarrollo de la RSC.

2.1. Responsabilidad económica (RE).

Tabla 4. Maximización ganancias por accionista.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 5. Máxima obtención de beneficios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 6. Mantener fuerte posición competitiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 7. Mantener elevado nivel de eficacia operativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	77,0
	Totalmente de acuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 8. Consistencia en lo que respecta a los beneficios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	77,0
	Totalmente de acuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2.2. Responsabilidad Legal (RL).

Tabla 9. Cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Acuerdo	39	63,9	63,9	70,5
	Totalmente de acuerdo	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 10. Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Acuerdo	39	63,9	63,9	70,5
	Totalmente de acuerdo	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 11. Ciudadano corporativo que respeta la ley.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Acuerdo	39	63,9	63,9	70,5
	Totalmente deacuerdo	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 12. Proporcionar bienes y servicios ajustados a los requerimientos legales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Acuerdo	39	63,9	63,9	70,5
	Totalmente deacuerdo	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 13. Proporcionar bienes y servicios ajustados a los requerimientos legales mínimos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Acuerdo	39	63,9	63,9	70,5
	Totalmente deacuerdo	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2.3. Responsabilidad Ética (RET).

Tabla 14. Actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y normas éticas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	11,5
	Acuerdo	34	55,7	55,7	67,2
	Totalmente de acuerdo	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 15. Reconocer y respetar normas éticas las nuevas y las adoptadas por la sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	11,5
	Acuerdo	34	55,7	55,7	67,2
	Totalmente de acuerdo	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 16. Evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	11,5
	Acuerdo	33	54,1	54,1	65,6
	Totalmente de acuerdo	21	34,4	34,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 17. Ser buen ciudadano corporativo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	11,5
	Acuerdo	34	55,7	55,7	67,2
	Totalmente deacuerdo	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 18. La integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del cumplimiento de las leyes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	11,5
	Acuerdo	34	55,7	55,7	67,2
	Totalmente deacuerdo	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2.4. Responsabilidad filantrópica o discrecional (RD).

Tabla 19. Actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	16,4
	Acuerdo	36	59,0	59,0	75,4
	Totalmente deacuerdo	15	24,6	24,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 20. Ayudar a la cultura y al arte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	16,4
	Acuerdo	37	60,7	60,7	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 21. Participación de directivos y empleados en actividades voluntarias y caritativas dentro de la comunidad local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	16,4
	Acuerdo	37	60,7	60,7	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 22. Proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	16,4
	Acuerdo	37	60,7	60,7	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 23. Ayudar voluntariamente a proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	16,4
	Acuerdo	37	60,7	60,7	77,0
	Totalmente deacuerdo	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

3.- Motivaciones en la implementación de prácticas responsables.

Tabla 24. Capacidad para atraer nuevos empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	6,6
	Acuerdo	53	86,9	86,9	93,4
	Totalmente deacuerdo	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 25. Capacidad para atraer recursos financieros y reducir costes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	8,2
	Acuerdo	52	85,2	85,2	93,4
	Totalmente deacuerdo	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 26. Aumentar la cuota de mercado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6,6	6,6	8,2
	Acuerdo	52	85,2	85,2	93,4
	Totalmente de acuerdo	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 27. Incentivos fiscales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	4,9	4,9	9,8
	Acuerdo	50	82,0	82,0	91,8
	Totalmente de acuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 28. Mejorar la imagen de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	1	1,6	1,6	3,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	6,6
	Acuerdo	51	83,6	83,6	90,2
	Totalmente de acuerdo	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 29. La cultura ética de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,6	1,6	1,6
	2	29	47,5	47,5	49,2
	3	4	6,6	6,6	55,7
	4	21	34,4	34,4	90,2
	5	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 30. Aumentar la satisfacción de los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Acuerdo	53	86,9	86,9	91,8
	Totalmente deacuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 31. Mejorar las relaciones con la comunidad local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	4,9
	Acuerdo	53	86,9	86,9	91,8
	Totalmente deacuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 32. Cumplimiento de las obligaciones legales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	4,9
	Acuerdo	53	86,9	86,9	91,8
	Totalmente deacuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 33. Presión de las autoridades públicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	3,3	3,3	3,3
	2	4	6,6	6,6	9,8
	3	4	6,6	6,6	16,4
	4	47	77,0	77,0	93,4
	5	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 34. Presión de los accionistas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Desacuerdo	4	6,6	6,6	11,5
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	21,3
	Acuerdo	44	72,1	72,1	93,4
	Totalmente deacuerdo	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 35. Presión de clientes y proveedores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Desacuerdo	4	6,6	6,6	11,5
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	21,3
	Acuerdo	45	73,8	73,8	95,1
	Totalmente deacuerdo	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 36. Presiones de ONG's.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	36	59,0	59,0	59,0
	2	6	9,8	9,8	68,9
	3	9	14,8	14,8	83,6
	4	7	11,5	11,5	95,1
	5	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 37. Relaciones con las autoridades públicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11,5	11,5	14,8
	Acuerdo	44	72,1	72,1	86,9
	Totalmente deacuerdo	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 38. Relaciones con los inversores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	13,1
	Acuerdo	45	73,8	73,8	86,9
	Totalmente deacuerdo	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 39. Relaciones con otras empresas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	13,1
	Acuerdo	45	73,8	73,8	86,9
	Totalmente deacuerdo	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 40. Actuación de la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	8,2	8,2	8,2
	Acuerdo	49	80,3	80,3	88,5
	Totalmente deacuerdo	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 41. Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	4,9	4,9	4,9
	Acuerdo	50	82,0	82,0	86,9
	Totalmente deacuerdo	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

4.- Razón principal en la implementación de prácticas responsables.

Tabla 42. Es lo que se debe hacer.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	30	49,2	49,2	50,8
	Acuerdo	10	16,4	16,4	67,2
	Totalmente de acuerdo	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 43. Es comercialmente ventajoso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	3	4,9	4,9	6,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	9	14,8	14,8	21,3
	Acuerdo	43	70,5	70,5	91,8
	Totalmente de acuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 44. Es una buena estrategia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	8,2	8,2	9,8
	Acuerdo	38	62,3	62,3	72,1
	Totalmente de acuerdo	17	27,9	27,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 45. Es rentable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	3	4,9	4,9	6,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	18	29,5	29,5	36,1
	Acuerdo	38	62,3	62,3	98,4
	Totalmente deacuerdo	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

5.- Obstáculos en la implementación de prácticas responsables.

Tabla 46. Falta de información sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	8,2	8,2	8,2
	Desacuerdo	15	24,6	24,6	32,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	4,9	4,9	37,7
	Acuerdo	4	6,6	6,6	44,3
	Totalmente deacuerdo	34	55,7	55,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 47. Falta de recursos económicos y humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	6,6	6,6	6,6
	Desacuerdo	10	16,4	16,4	23,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	4,9	4,9	27,9
	Acuerdo	9	14,8	14,8	42,6
	Totalmente deacuerdo	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 48. Falta de tiempo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	9,8	9,8	9,8
	Desacuerdo	7	11,5	11,5	21,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3,3	3,3	24,6
	Acuerdo	11	18,0	18,0	42,6
	Totalmente deacuerdo	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

6.- Consecuencias en el desempeño empresarial.

Tabla 49. Diferenciación en el mercado y mejora de la competitividad a través de la RSC.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Desacuerdo	33	54,1	54,1	57,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9,8	9,8	67,2
	Acuerdo	12	19,7	19,7	86,9
	Totalmente deacuerdo	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 50. La RSC provoca un incremento de las ventas a L/P.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Desacuerdo	31	50,8	50,8	54,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	19	31,1	31,1	85,2
	Acuerdo	4	6,6	6,6	91,8
	Totalmente deacuerdo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 51. La gestión responsable aumenta la lealtad y fidelidad de la clientela.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	30	49,2	49,2	50,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	16,4	16,4	67,2
	Acuerdo	14	23,0	23,0	90,2
	Totalmente de acuerdo	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 52. La gestión responsable incrementa los beneficios, permitiendo reducir costes y riesgos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	31	50,8	50,8	52,5
	Ni acuerdo ni desacuerdo	20	32,8	32,8	85,2
	Acuerdo	5	8,2	8,2	93,4
	Totalmente de acuerdo	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 53. La RSC mejora la reputación e imagen de la empresa, ya que es un activo intangible que genera valor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	4	6,6	6,6	8,2
	Ni acuerdo ni desacuerdo	35	57,4	57,4	65,6
	Acuerdo	15	24,6	24,6	90,2
	Totalmente de acuerdo	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Tabla 54. La RSC ayuda a la organización para atraer y retener a los empleados al disminuir la rotación de los mismo por incremento de la satisfacción en sus puestos de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	Desacuerdo	31	50,8	50,8	52,5
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	13,1	13,1	65,6
	Acuerdo	14	23,0	23,0	88,5
	Totalmente de acuerdo	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Anexo 4. Listado de cadenas hoteleras que han constituido la población objeto de estudio.

(aparecen en negrita las empresas de las cuales se ha obtenido respuesta a través del cuestionario)

Cadenas Hoteleras Españolas
Abades Hoteles
Abba Hoteles
AC Hotels
AM Hoteles
Amic Hoteles
Apsis Hoteles
AR Hoteles
Arcea Hoteles
Atlantic Club Hotels
Atlantis Hotels & Resorts
Ayre Hoteles
Barceló Hotels & Resorts
B C Hoteles
Beatriz Hoteles
Best Hotels
City Hotels Hispania
Confortel Hoteles
Cotursa Hotels & Resorts
Derby Hotels Collection
Domus Hoteles
Dunas Hotels & Resorts
Eco Hoteles
Eden Hoteles
Elegance Hoteles
Estancias de España
Expo Grupo
Fiesta Hotel Group
Fuerte Hoteles
GHT Hoteles
Global Hotels & Resorts
Globalia Hoteles
Green Hoteles
Grupo Bluebay (antiguo Hotetur)
Grupo Fariones
Grupo Hotusa
Grupo Magic Costa Blanca
Grupo Piñero
Grupo Playa Sol

Grupotel
Guitart Hoteles
H10 Hotels
High Tech Hotels & Resorts
Hipotels
Hosterías Reales
Hotasa Hoteles
Hotelera Pollensina
Hoteles Andaluces con Encanto
Hoteles C
Hoteles Catalonia
Hoteles Center
Hoteles D´Or
Hoteles Elba
Hoteles Ercilla
Hoteles Etura
Hoteles Garden
Hoteles Globales
Hoteles Hesperia
Hoteles Hospes
Hoteles Husa
Hoteles HN
Hoteles Jale Monasterio
Hoteles Monte
Hoteles Oasis
Hoteles Poseidón
Hoteles Pretur
Hoteles Quo
Hoteles RH
Hoteles Santos
Hoteles Serhs
Hoteles Servigrup
Iberostar Hotels & Resorts
Intertur Hotels
Inturco Hotels
Kris Hoteles
Lopesan Hotels & Resorts
Maciá Hoteles
Mar I Terra Hotels
Marbella Club
Marina Hoteles
MedPlaya

Naturalis
NH Hotels
Oasis Hotels & Resorts
Occidental Hoteles
Ona Sol Hotels
Paradores de España
Partner Hotels & Inns
Playa Senator
Posadas de España
Princess Hotels
Protur Hotels
Rafael Hoteles
Reis de Mallorca
Riu Hotels
Room Mate Hotels
Rtm Hotels
Sallés Hotels
SB Hotels
Set Hotels
SH Hoteles
Sidi Hotels
Silken Hoteles
Sol Meliá
Summa Hoteles
Sun Club
Transhotel
TRH Hoteles
Tropical Hoteles
Velada Hoteles
Vincci Hotels & Resorts
Viva Hotels & Resorts
Zenit Hoteles
ZT Hotels
Cadenas Hoteleras Extranjeras
Accor Hotels
Best Western Internacional
Campanile
Clarion Hotels
Confort Hotels
Crowne Plaza Hotels & Resorts
Dolce Internacional
Hilton Hotels

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Holiday Inn
Holiday Inn Express
Hotels Concorde
Hyatt Hotels and Resorts
Ibis
Inter-Continental Hotels and Resorts
Kempinski Hotels
Luxury Hotels
Mandarin Oriental The Hotel Group
Marriott International
Novotel
Orient – Express Hotels
Pierre & Vacances
Posadas
Quality Hotels
Radisson Hotels & Resort
Relais & Châteaux
Relais du Silence - Silencehotel
Saint Regis
Sheraton Hotels
Sofitel
The Luxury Collection
The Ritz-Carlton Hotels and Resorts
The Westin Hotels and Resorts
Travelodge
Worldhotels

Anexo 5. Perspectiva Económica. Buenas Prácticas.

PERSP. ECONÓMICA				
		Bloque	Buena práctica	Indicadores
PERSP. INTERNA	Propietarios-Accionistas	Retribución del capital	Política de dividendos realista y razonable	- valor de las acciones
				- % Incremento del valor de la acción en los últimos X años
				- Dividendos por acción en los últimos X años
				- Valor económico directo generado y distribuido
		Información	Transparencia de información acerca de política económica, gestión y resultados	- Publicación y difusión del informe anual de gestión de calidad
				- Existencia de Comité de auditoría
				- Información económico-financiera en Internet
		Inversiones	Realizar inversiones éticas a L/P	- Publicación y difusión de informes sobre inversiones
				- Inclusión en ranking de inversiones éticas
	Empleados	Retribución a empleados (Política de retribuciones)	Utilizar la planificación como herramienta de organización de tareas y recursos	El responsable correspondiente planifica la actividad en función de las tareas y recursos disponibles
				- Gastos salariales totales (sueldos, pensiones y otras prestaciones, e indemnizaciones por despido)
				- % de diferencia salarial entre categorías laborales
- Relación salarios/rendimiento/objetivos				
- Salario medio respecto al sector				
- Participación en incentivos				
- Información publicada en documentos				

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				- Publicidad de los criterios retributivos
		Participación en beneficios y en el capital	Promover la participación de los empleados en beneficios y en el capital	- Nº empleados con acciones de la empresa
				- Nº empleados que reciben retribución variable por beneficios
				- Beneficios distribuidos entre trabajadores al año
				- Capital en mano de empleados
				- nº de personas que tienen Participación en beneficio y capital / sobre el total de trabajadores
	Proveedores	Política de Compras	Optimizar la función de compras	- Coste de todas las materias primas y mercancías adquiridas, y de todos los servicios contratados.
				- % de contratos pagados en conformidad con los términos acordados (con exclusión de las sanciones estipuladas)
	Proveedores de capital	Retribución del capital	Optimizar la retribución del capital ajeno	Intereses pagados sobre deudas y préstamos

Anexo 6. Perspectiva Medioambiental. Buenas Prácticas.

PERSP. MEDIOAMBIENTAL				
		Bloque	Buena práctica	Indicadores
PERSP. INTERNA	Propietarios-Accionistas	Gobierno de la sociedad	Existencia de Código de Conducta	
			Existencia Comité sobre ética o/y Consejero sobre RSC	
			Existencia de valores medioambientales en la declaración de identidad corporativa de la empresa	Nº de valores medioambientales en la declaración de identidad corporativa de la empresa
			Existencia de objetivos medioambientales en la estrategia de la empresa	Nº de objetivos medioambientales fijados en la estrategia de la empresa
		Implicación	Implicación de los propietarios-accionistas con la política medioambiental	Nº de propietarios-accionistas que han solicitado información medioambiental
				Propuestas de mejora medioambiental realizadas por los propietarios-accionistas
	Empleados	Formación medioambiental	Sensibilizar e informar a todo el personal del hotel sobre las implicaciones medioambientales de su actividad.	Nº de iniciativas de sensibilización e información sobre las implicaciones medioambientales de la actividad, dirigidas al personal del hotel
				Actividades de formación medioambiental (nº de horas)
			Contar con un plan de formación medioambiental para el personal del hotel	Gasto en formación medioambiental al año
				Nº de empleados formados medioambientalmente durante el ejercicio
				% de empleados formados medioambientalmente
				Nº de horas de formación medioambiental por empleado
	Nº de horas de formación medioambiental por departamento			

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				Nº de empleados directamente responsables de cuestiones medioambientales	
				Nº de empleados cuyo comportamiento medioambiental es valorado para determinar su salario	
		Transparencia y comunicación medioambiental interna	Existencia de canales de información/comunicación internos	Nº de canales de información/comunicación internos existentes (revistas, reuniones, convivencias,...)	
			Existencia de buzón o teléfonos directos de sugerencias	Nº de buzones o teléfonos directos de sugerencias existentes	
		Implicación de los empleados	Involucrar (implicar) al conjunto del personal en la gestión medioambiental del hotel	Nº de empleados implicados en la definición de estrategias medioambientales, planes, programas, etc.	
				Nº de empleados implicados en el desarrollo de indicadores medioambientales	
				Nº de empleados implicados en la evaluación medioambiental	
				Propuestas de mejora medioambiental realizadas por los empleados (número)	
				Proporción de empleados que acuden a su puesto de trabajo en el vehículo propio (%)	
			Promover la participación del personal, premiando las mejores ideas medioambientales.	Nº de iniciativas medioambientales propuestas por los empleados que han sido premiadas	
		Dirección	Administración responsable	Incorporación de valores medioambientales en la toma de decisiones	
				Existencia de un responsable medioambiental en la empresa, con unos cometidos claramente definidos	
				Tener en consideración las propuestas de mejora medioambiental realizadas por los empleados	Propuestas de mejora medioambiental realizadas por los empleados que han sido aprobadas por la dirección (número)
					Proporción de propuestas de mejora medioambiental realizadas por los empleados que han sido aprobadas por la dirección (%)

				Nº de propuestas de mejora medioambiental realizadas por los empleados que han sido contestadas por la dirección	
			Tener en consideración las propuestas de mejora medioambiental realizadas por los propietarios-accionistas	Propuestas de mejora medioambiental realizadas por los propietarios-accionistas que han sido aprobadas por la dirección (número)	
				Proporción de propuestas de mejora medioambiental realizadas por los propietarios-accionistas que han sido aprobadas por la dirección (%)	
				Nº de propuestas de mejora medioambiental realizadas por los propietarios-accionistas que han sido contestadas por la dirección	
		Política medioambiental		Tener una política medioambiental claramente definida, con objetivos precisos.	Inversión medioambiental (€)
			Inversión medioambiental/inversión total (%)		
			Costes operativos de protección medioambiental (€)		
			Costes operativos de protección medioambiental/costes de producción totales (%)		
	Costes de gestión medioambiental (puesta en marcha y funcionamiento del sistema) (€)				
	Ahorro de costes generados por medidas medioambientales (€)				
	Gestión procesos productivos	Ecoconsumo	Usar plantas naturales para decorar el interior del hotel		
			A la hora de comprar, dar preferencia a productos reciclables o de material reciclado y, en general, aquellos con características que minimizan el impacto medioambiental (por ejemplo, envases degradables, productos que no contengan CFC o HCFC -como los aerosoles-, etc.)		

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			<p>Leer la información que incluye el fabricante al objeto de dar prioridad a los aparatos que consumen menos agua y energía, y a aquellos con menor nivel sonoro</p>		
			<p>Estar dispuestos a pagar algo más por los productos respetuosos con el medio ambiente</p>		
			<p>Exigir a los proveedores la recogida de los envases usados o la pertenencia a un Sistema Integrado de Gestión (SIG)</p>		
			<p>Informar a nuestros proveedores y subcontratistas de nuestro interés por el medio ambiente, pidiéndoles productos respetuosos con el entorno</p>		

			<p>En el uso de detergentes y productos de limpieza, respetar las instrucciones del fabricante para no sobre-dosificar y para saber cómo actuar en caso de accidente (por inhalación, por ejemplo), teniendo siempre a mano la ficha técnica de los mismo</p>	<p>Papel (normal, reciclado), cartuchos de tinta para impresoras, materiales de repuesto de fotocopiadoras, material informático diverso, pilas, embalajes de cartón, etc.</p>
			<p>Comprar detergentes biodegradables y, en general, productos de limpieza de bajo impacto medioambiental</p>	<p>Papel y embalajes de cartón, botellas de vidrio, quitamanchas, etc.</p>
			<p>Siempre que sea posible, utilizar dosificadores automáticos (jabón, gel, champú, ...)</p>	<p>Herramientas, productos químicos para reparaciones, pintura, barniz, productos de jardinería (fertilizantes, fitosanitarios), cloro, baterías, aceites para vehículos y grupo electrógeno, bombillas, tubos fluorescentes, detectores de incendios, elementos de vigilancia (televisores, cámaras), centralitas (telefónica, contra incendios, detectores de gas), mobiliario diverso.</p>
			<p>Siempre que sea posible, optar por botellas retornables</p>	<p>Productos para lavado, amenitis para las habitaciones, productos de limpieza para suelos, insecticidas, lencería, cortinas, alfombras, etc.</p>
			<p>Siempre que sea posible, sustituir los productos desechables (de un solo uso) por los que tienen varios ciclos de utilización</p>	
			<p>No emplear papel blanqueado con combustibles clorados</p>	
			<p>Utilizar el papel (para escribir, imprimir, fotocopiar) por las dos caras</p>	
			<p>En lugar del papeal y las fotocopias, usar en la mayor medida posible el correo electrónico</p>	
			<p>Utilizar papel higiénico reciclado</p>	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Usar papel reciclado para uso interno y para la impresión de folletos informativos		
		A la hora de comprar, elegir productos a granel o envases grandes, que reducen el volumen de residuos (embalajes, etc.). Siempre que los estándares de calidad del servicio no se perjudiquen, evitar el uso de pequeñas porciones		
		Al objeto de reducir el uso de sustancias que destruyen la capa de ozono, sustituir todos los extintores de halón que existan en el hotel		
		Instalar placas solares e incrementar progresivamente la generación y uso de este tipo de energía limpia		
	Energía	Medir los consumos energéticos de cada una de las áreas o departamentos del hotel (lavandería, cocina, etc.) y realizar un seguimiento periódico	Gasóleo (l./estancia)	
Gas Propano (kg./cubierto)				
Electricidad (Kw./h./estancia)				
Consumo de energía renovable (% sobre el consumo total de energía)				
Establecer objetivos de reducción de consumo energético		Nº de iniciativas para emplear fuentes de energía renovables y para incrementar el rendimiento energético		
Informar de los resultados obtenidos a trabajadores y clientes				
Realizar auditorías energéticas del edificio				
Disponer de sistemas de control de la energía (temporizadores, termostatos, etc.)				

			Organizar las áreas climatizadas de forma que sea posible cerrar aquellas que se encuentren desocupadas	
			Limpia y purga regularmente los radiadores	
			Revisar regularmente las instalaciones de aire acondicionado para mantener limpios los filtros, o cambiarlos si es necesario	
			Desconectar el aire acondicionado cuando se abren las ventanas	
			Contar con paneles solares suficientes para calentar el agua	
			Tener dobles cristales como medida de aislamiento	
			Disponer de conducciones de agua caliente con recubrimientos aislantes	
			Ventilar incluso en invierno, para evitar cualquier condensación y calentar inútilmente la humedad del aire	
			Contar con equipos de aire acondicionado dotados de humidostatos, que permiten mantener la humedad relativa del aire al nivel deseado	
			Adaptar la temperatura del agua de calefacción según la temperatura exterior	
			Evitar, siempre que sea posible, los calefactores eléctricos de apoyo	
			Contar con una buena ventilación, aislamiento térmico y elementos de protección y de proyección de sombra para recurrir lo menos posible a la climatización	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			<p>En aquellos lugares en los que haya entradas y salidas continuas, como es el caso de la recepción, utilizar puertas giratorias para evitar la pérdida de calor o frío cuando el sistema de calefacción o aire acondicionado esté en marcha</p>	
			<p>Tener equipos de aire acondicionado y/o calefacción que puedan ser desconectados a voluntad del usuario de la instalación</p>	
			<p>Disponer de sistemas de recuperación de calor del circuito de refrigeración, para su utilización en sanitarios</p>	
			<p>Mantener la caldera en perfecto estado de limpieza y mantenimiento, así como los depósitos y tuberías de la instalación de agua caliente sanitaria y de calefacción</p>	
			<p>A la hora de sustituir equipos como hornos, freidoras, calentadores, etc., comprar los que funcionan con gas frente a los eléctricos</p>	
			<p>Siempre que sea posible, desplazar el funcionamiento de los equipos eléctricos (lavadoras, secadoras, lavaplatos, etc.) hacia horas de bajo consumo, con la intención de aprovechar las horas valle y de rebajar los picos de potencia (en caso de tener contrato de suministro con discriminación horaria)</p>	
			<p>Procurar no utilizar todos los aparatos al mismo tiempo</p>	

			Utilizar el grupo electrógeno de emergencia para suprimir los picos	
			Disponer de un sistema de bombas de calor, que actúa tanto para producir aire frío en verano como caliente en invierno (son más económicos que la utilización de dos sistemas independientes)	
		Otros puntos de ahorro de energía	Descongelar regularmente las cámaras frigoríficas con el fin de evitar la formación de hielo	Nº de iniciativas para emplear fuentes de energía renovables y para incrementar el rendimiento energético
			Limpia y verifica con regularidad la estanqueidad de las juntas de las puertas de las cámaras	
			No congelar los alimentos en el horno, sino fuera de las cámaras	
			No descongelar los alimentos en el horno, sino fuera de las cámaras.	
			Conservar las bebidas calientes en termos grandes, en lugar de hacerlo en placas eléctricas	
			Instruir y concienciar al personal de cocina para que utilice la cantidad justa de agua para la cocción, economizando agua y energía	
			Instruir y concienciar al personal de cocina para encender los aparatos justo antes de utilizarlos	
			Limpia los hornos y placas de cocina con la debida frecuencia, para facilitar la transmisión del calor	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			<p>Preferencia por la ropa de color frente a ropa blanca, debido a que la temperatura de lavado es inferior</p>	
			<p>Efectuar los lavados a la temperatura justa y una vez que las lavadoras y los lavaplatos se han llenado por completo, o utilizar, en su defecto, el lavado económico de media carga o ecológico</p>	
			<p>Configurar los protectores de pantalla de nuestros ordenadores sin animación (pantalla en negro), entrando en funcionamiento a los diez minutos</p>	
		Iluminación	<p>Dar instrucciones precisas al personal de apagar las luces al salir de las estancias</p>	Electricidad (Kw./h./estancia)
			<p>No apagar los tubos fluorescentes de la zona de personal, si es que va a ser necesario volver a encenderlos en menos de dos horas</p>	
			<p>Las bombillas que permanecen encendidas más de dos horas son de bajo consumo</p>	
			<p>Sustituir los antiguos tubos fluorescentes (38 mm. de diámetro) por otros de nueva generación (26 ó 16 mm.)</p>	
			<p>Equipar los tubos fluorescentes con reflectores de buena calidad</p>	
			<p>Instalar temporizadores en las estancias donde la luz se enciende pocas veces</p>	
			<p>Limpicar con frecuencia las lámparas, focos, tubos, reflectores; de esta forma se evita que el polvo oscurezca la luz que emiten</p>	

			<p>Instalar detectores de presencia, que cortan la iluminación cuando la estancia no está ocupada</p> <p>Conectar interruptores en la apertura y cierre de las puertas de áreas poco visitadas</p> <p>Colocar interruptores con bombillas indicadoras de situación</p> <p>Mejorar (y utilizar) la iluminación natural lo máximo posible</p> <p>Instalar sistemas de desconexión centralizada en las habitaciones, como las tarjetas magnéticas, que desconectan el fluido eléctrico de la habitación cuando el huésped está ausente</p> <p>Sustituir sistemáticamente las pantallas y apliques que no transmiten bien la luz</p> <p>Instalar interruptores conectados a detectores de luminosidad exterior</p>	
				Consumo total de agua.
			<p>Conocer y controlar adecuadamente el consumo de agua, estableciendo objetivos para su reducción</p>	M3/estancia
		Agua	<p>Informar al personal y a la clientela de los resultados obtenidos</p> <p>Revisar semanalmente los contadores con el fin de detectar fugas</p> <p>Conocer y controlar el consumo por áreas diferenciadas (cocina, lavandería, habitaciones, ...)</p> <p>Dar instrucciones precisas al personal para el ahorro de agua</p>	Nº de iniciativas para optimizar el uso del agua

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Respecto a la clientela, poner en marcha acciones de sensibilización para no desperdiciar agua	
		Colocar grifos mono-mando en las habitaciones	
		Equipar los baños de las habitaciones con duchas de bajo consumo	
		Instalar cisternas que economizan agua (o medida equivalente), indicando cómo funcionan	
		Instalar grifos temporizados o de activación por célula en todos los lavabos	
		Colocar fluxómetros en los urinarios	
		Contar con un circuito de agua que permita cerrar el suministro en aquellas zonas desocupadas del hotel	
		Tener en cuenta el consumo de agua al comprar cualquier aparato	
		Utilizar el riego por goteo, por exudación o por aspersión	
		Mantener cubierta la piscina mientras no se utiliza, para reducir la evaporación de agua	
		Optar por plantas autóctonas para los jardines	Nº de fuentes de agua y ecosistemas/hábitats afectados de manera significativa por el consumo de agua.
		Recoger el agua de lluvia en depósitos y destinarla al riego de jardines	Cómputo total de reciclaje y reutilización de agua (m ³)
		Depurar las aguas residuales y dedicarlas al riego de los jardines	% reciclaje y reutilización de agua
	Biodiversidad	No afectar los hábitats ricos en biodiversidad con las operaciones	Extensión de suelo en propiedad, arrendado o administrado en hábitats ricos en biodiversidad (Ha)

				Extensión total de suelo en propiedad, arrendado o administrado dedicado a actividades de producción
				% de hábitat protegido o restaurado
			Análizar los principales impactos en la biodiversidad, derivados de las actividades, en los entornos terrestre, marino y de agua dulce.	Principales impactos en la biodiversidad, derivados de las actividades, en los entornos terrestre, marino y de agua dulce.
			Análizar los principales impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas y sensibles	Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas y sensibles
			Análizar los principales cambios ocasionados en los hábitats naturales como consecuencia de las actividades y operaciones	Cambios ocasionados en los hábitats naturales como consecuencia de las actividades y operaciones
			Existencia de una política de protección y restauración de ecosistemas y especies autóctonas en las zonas degradadas llevada a la práctica	Nº de objetivos para proteger y restaurar ecosistemas y especies autóctonas en las zonas degradadas
				Nº de programas para proteger y restaurar ecosistemas y especies autóctonas en las zonas degradadas

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			<p>Controlar las cantidades de residuos que genera el hotel (por año, por pernoctación) en sus diferentes categorías: envases y embalajes (vidrio, plástico, metal, papel y cartón), residuos orgánicos (restos de comida, residuos verdes del jardín), residuos especiales (aceites y grasas de cocina, tóner, cartuchos de tinta) y residuos peligrosos (pilas, tubos fluorescentes, bombillas de bajo consumo y halógenas, disolventes, etc.)</p>	Residuos Urbanos	Basura general (Kg./estancia)
			Establecer objetivos de reducción de residuos		Vidrio n.r. (Kg./estancia)
			Informar al personal y a la clientela de los resultados obtenidos		Papel y cartón (Kg./estancia)
			Proceder al compostaje de los residuos orgánicos		Plásticos (Kg./estancia)
		Gestión de residuos (urbanos, especiales y peligrosos)	Clasificar los envases y embalajes separando sus diferentes tipos: vidrio, plástico, metal y papel-cartón	Residuos Especiales	Aceite usado cocina (l./cubierto)
			Separar los residuos especiales (tóner, cartuchos de impresora, aceites de cocina) de la basura común, y entregarlos a una empresa autorizada para que sean gestionados		Cartuchos de tóner, tinta, etc. (unid.)
			Con el fin de facilitar la recogida selectiva, utilizar bolsas, cubos y contenedores con colores diferenciados por categoría de residuos	Residuos Peligrosos	Pilas
			Informar a todo el personal acerca de cómo funciona la recogida selectiva, su importancia y dónde van los residuos		Fluorescentes y bombillas

		Colocar carteles en lugares visibles para recordar al personal y a la clientela la necesidad de la recogida selectiva de los residuos		Trapos impregnados
		Llevar un registro de los residuos peligrosos que se generan en el hotel y su destino		Envases
		Separar los residuos peligrosos (pilas, tubos fluorescentes, aceites de motores y grupos electrógenos, aerosoles, etc.) del resto para evitar que se mezclen y se tiren con la basura doméstica o que se viertan por los desagües, entregándolos a un gestor autorizado		Aerosoles
		Almacenar los residuos peligrosos en un lugar seguro hasta su entrega a una empresa autorizada o su depósito en un punto limpio establecido por la Administración		
		Recuperar los CFC y HCFC contenidos en los aparatos de refrigeración ya aire acondicionado, así como en los sistemas de protección contra incendios		
		Dar instrucciones para evitar romper los tubos fluorescentes, al objeto de impedir que se liberen vapores de mercurio altamente tóxicos		
	Emisiones atmosféricas	Controlar las emisiones atmosféricas que genera el hotel	NOX (óxidos de nitrógeno, ppm)	
			CO (monóxido de carbono ppm)	
			Opacidad (Índice de Bacharach)	
			SO2 (dióxido de azufre, mg./NM3)	
Aguas residuales	Realizar una correcta gestión de las aguas residuales	PH		
		Sólidos en suspensión (mg./l.)		
		DBO 5 días (mg./l.)		

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		DQO (mg./l.)	
		Aceites y grasas (mg./l.)	
		<p>Para procurar el aislamiento de ruidos, construir los tabiques utilizando materiales pesados o subdividiéndolos, es decir, con cámaras de aire o empleando rellenos de materiales elásticos, fibra de vidrio o bloques de poliestireno</p>	DBA
	Ruido y vibraciones	<p>Par procurar el aislamiento de ruidos, colocar dobles cristales en las ventanas o incluso dobles ventanas separadas más de 10 cm</p>	
		<p>Para procurar el aislamiento de ruidos, poner puertas de materiales pesados o incluso puertas dobles</p>	
		<p>Revisar periódicamente tabiques, ventanas y puertas para corregir posibles grietas y ranuras que puedan dar lugar a puentes acústicos</p>	
		<p>Respecto a las actividades de animación, establecer y respetar un período de silencio prudencial para salvaguardar el descanso en las habitaciones</p>	
		<p>Poner limitadores de volumen en los terminales telefónicos y en los televisores</p>	
		<p>A la hora de comprar cualquier maquinaria, tener en cuenta el ruido y la vibración que produce y procurar minimizar las molestias que puede causar (por ejemplo, colocándolas lo más alejadas posible de huéspedes y vecinos)</p>	

			<p>Para procurar el aislamiento de vibraciones, colocar en los suelos revestimientos, moqueta con una primera capa elástica o un suelo flotante apoyado sobre una lámina elástica</p>	<p>Coefficiente K</p>
			<p>Para procurar el aislamiento de vibraciones, introducir materiales elásticos en los tabiques múltiples</p>	
			<p>En los equipos generadores de vibraciones, como motores y bombas, aislar apoyos con materiales elásticos</p>	
			<p>Para procurar el aislamiento de vibraciones, revestir las canalizaciones con espuma</p>	
			<p>Para procurar el aislamiento de vibraciones, recubrir la estructura del edificio con materiales elásticos</p>	
			<p>Para corregir la acústica de ciertos locales (comedor, salas de reuniones y conferencias, ...) reducir la reverberación del sonido en los mismos tapizando sus paredes con materiales absorbentes acústicos, como cortinas, tapices, fibra de vidrio, etc.</p>	
			<p>Para evitar molestias al vecindario, procurar que las instalaciones de aire acondicionado sean lo más silenciosas posible, aislando los equipos mediante pantallas acústicas o carcasas insonorizadas</p>	
			<p>Para evitar molestias al vecindario, exigir a los proveedores que apaguen el motor de sus vehículos mientras descargan</p>	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Para evitar molestias al vecindario, organizar la entrega de mercancías por parte de los proveedores de forma que se demore lo menos posible, evitando, además, las horas tempranas y tardías	
		Transportes	A los clientes que acuden en vehículo propio, facilitarles un aparcamiento para evitar la ocupación del espacio urbano	Nº de iniciativas para incentivar el uso de transporte público o no contaminante
			En la publicidad y en las reservas indicar los accesos en transporte colectivo	
			Poner a disposición de la clientela planos de los transportes colectivos, en los que se indiquen las paradas próximas al hotel y los horarios	
			Facilitar el uso de bicicletas a los clientes, como medio de locomoción no contaminante	
			Acordar con los proveedores la realización de sus entregas durante las horas de menor actividad, reservándoles una zona de carga y descarga	
			Para que no se saturen las zonas de estacionamiento destinadas a los clientes, estimular entre los empleados el uso racional del vehículo privado	
		Sistema de gestión medioambiental	Implantación de un sistema de gestión medioambiental en la empresa	Nº de departamentos con programas medioambientales
				Nº de medidas correctoras/preventivas llevadas a cabo (p.e. para la reducción de emisiones atmosféricas)
				Costes de implantación de las medidas protectoras (€)

				Grado de consecución general de los objetivos medioambientales (%)
		Información y sensibilización	En las comunicaciones, sólo utilizar las expresiones "verde" o "ecológico" (y los símbolos correspondientes) sobre papel reciclado y blanqueado son productos clorados	Nº de iniciativas llevadas a cabo para informar y sensibilizar a los distintos stakeholders
			En las habitaciones y servicios públicos existe información sobre el ahorro de agua, solicitando la colaboración del cliente para no desperdiciarla.	
			En el restaurante, ofrecer platos cocinados con productos procedentes de la agricultura/ganadería ecológica, e informar de ello en la carta	
			Delimitar las zonas de fumadores y no fumadores en todas las dependencias del establecimiento	
		Infraestructura	Realizar un correcto mantenimiento de los equipos	Frecuencia de mantenimiento de los equipos
			Evitar los incidentes/accidentes peligrosos para el medioambiente	Nº de incidentes/accidentes peligrosos para el medioambiente
			Realizar controles de calidad, seguridad e impacto medioambiental de los productos y servicios	Nº de controles de calidad, seguridad e impacto medioambiental de los productos y servicios
			Proteger y apostar por la existencia de zona verde (m2 zona verde/m2 totales)	Proporción de zona verde (m2 zona verde/m2 totales)
PERSP. EXTERNA	Cientes	Transparencia y comunicación	Poner a disposición de los clientes y en un lugar visible el programa medioambiental del hotel y los resultados conseguidos	Nº de iniciativas de información y sensibilización medioambiental destinadas a clientes

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Contribuir a la sensibilización medioambiental de la clientela, poniendo a su disposición guías con itinerarios ecológicos, folletos u otro tipo de medios que faciliten el conocimiento de los espacios naturales y culturales en los que se encuentra el hotel (o próximos a él)	
			Contribuir a la sensibilización de la clientela en esta materia a través de talleres medioambientales infantiles y para adultos	
			Existencia de canales de comunicación hacia el exterior (gabinete de comunicación, relaciones externas,...)	Nº de canales de comunicación hacia el exterior existentes (gabinete de comunicación, relaciones externas,...)
				Nº de comunicados emitidos durante el último ejercicio
			Facilitar todo lo posible que el cliente pueda expresar y trasladar sus sugerencias y quejas medioambientales	Nº de sugerencias medioambientales, de clientes, recogidas
				Nº de sugerencias medioambientales, de clientes, contestadas
				Nº de quejas medioambientales, de clientes, recogidas
				Nº de quejas medioambientales, de clientes, contestadas
			Facilitar e implicar al cliente en la realización del cuestionario de satisfacción	% de clientes que contestan el cuestionario de satisfacción
				Atender y disminuir las reclamaciones por contaminación acústica / olor

		No sobrepasar, ni siquiera temporalmente, los límites legales en emisiones atmosféricas, aguas residuales, etc.	Nº de veces en que se han sobrepasado temporalmente los límites legales (en emisiones atmosféricas, aguas residuales, etc.)
		Evitar sanciones medioambientales	Nº de sanciones medioambientales impuestas
			Multas impuestas (€)
Proveedores	Selección y relaciones con proveedores	Dar prioridad en la selección de proveedores a aquellos que tengan una política medioambiental, sistemas de gestión medioambiental, certificación medioambiental y/o código ético	Nº de proveedores con política medioambiental
			% de proveedores con política medioambiental
			Nº de proveedores con sistema de gestión medioambiental (reglamento EMAS, ISO 14001)
			% de proveedores con certificación medioambiental (reglamento EMAS, ISO 14001)
			% de materia prima adquirida a proveedores con certificación medioambiental
			Existencia de código ético medioambiental
	Transparencia y comunicación	Sensibilizar a los proveedores informándoles de la política medioambiental del hotel y de los requerimientos que les exige.	Nº de sugerencias medioambientales, de proveedores, recogidas
			Nº de sugerencias medioambientales, de proveedores, recogidas
			Nº de sugerencias medioambientales, de proveedores, contestadas
			Nº de quejas medioambientales, de proveedores, recogidas
Comunidad local	Colaboración con proyectos comunitarios (acción social)	Realizar donaciones para proyectos medioambientales comunitarios	Cantidades donadas para proyectos medioambientales comunitarios
			Nº de quejas medioambientales, de proveedores, contestadas

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Existencia de un compromiso medioambiental explícito con la comunidad local	
		Participar en las iniciativas locales (de asociaciones, e instituciones diversas, etc.) que se lleven a cabo a favor del medioambiente	Nº de actividades de patrocinio medioambiental
			Gasto en patrocinio medioambiental (€)
	Compromiso con la comunidad local	Llevar a cabo acciones que contribuyen a la restauración ecológica y vegetal del entorno natural	Nº de iniciativas realizadas en beneficio de la comunidad local
		Participación en conferencias locales informativas, debates con grupos de interés externos, o similares (número)	
		Contar con un programa de donación de alimentos y artículos sobrantes y desechados (ordenadores personales, muebles, ropa usada, etc.) a organizaciones benéficas o colectivos necesitados.	
		Tener en consideración las sugerencias y quejas medioambientales de la comunidad local	
			Nº de sugerencias medioambientales, de la comunidad local, recogidas
			Nº de sugerencias medioambientales, de la comunidad local, contestadas
			Nº de quejas medioambientales, de la comunidad local, recogidas
			Nº de quejas medioambientales, de la comunidad local, contestadas
Comunidad global	Compromiso	Tener formalizado un compromiso medioambiental y haberlo hecho público	

			Tener en consideración las sugerencias y quejas medioambientales de la sociedad en general.	Nº de sugerencias medioambientales, de la sociedad en general, recogidas
				Nº de sugerencias medioambientales, de la sociedad en general, contestadas
				Nº de quejas medioambientales, de la sociedad en general, recogidas
				Nº de quejas medioambientales, de la sociedad en general, contestadas
	Expertos	Implicación de expertos medioambientales	Implicación de expertos medioambientales en la definición, desarrollo y evaluación de programas	Nº de expertos medioambientales implicados en la definición de programas
				Nº de expertos medioambientales implicados en el desarrollo de indicadores de cumplimiento
				Nº de expertos medioambientales implicados en la evaluación de programas

Anexo 7. Perspectiva Social. Buenas Prácticas.

PERSP. SOCIAL						
		Bloque	Buena práctica	Indicador		
PERSP. INTERNA	Propietarios-Accionistas	Gobierno de la sociedad	Existencia de Código de Conducta			
			Existencia Comité sobre ética o/y Consejero sobre RSC			
			Existencia de valores sociales en la declaración de identidad corporativa de la empresa			
			Existencia de objetivos sociales en la estrategia de la empresa			
		Implicación de los propietarios-accionistas		Interés de los propietarios-accionistas en la problemática social	Propietarios-accionistas que han solicitado información social	
					Propuestas de mejora social realizadas por los propietarios-accionistas	
	Empleados	Formación	Existencia de políticas específicas enfocadas a la gestión de los conocimientos prácticos o la formación continuada a todos los niveles de la organización		Políticas específicas enfocadas a la gestión de los conocimientos prácticos o la formación continuada.	
					Horas de formación por persona	
					Horas de formación por departamento	
					Gasto de formación por año	
		Delegación y trabajo en equipo	Integrar al personal en equipos de trabajo			Años en la empresa / horas de formación recibida
						- Nº de personas integradas en algún equipo de trabajo
						- Nº de equipos de trabajo en los que participa cada persona
			Delegar responsabilidades al personal			- Nº de personas que solicitan trabajar fuera del equipo
						- Opinión sobre el grado de trabajo en equipo
- Opinión sobre el grado de delegación						
				- Nº de controles (supervisión) sobre el trabajo realizado		

		Transparencia y comunicación	El responsable de recursos humanos transmite periódicamente a sus empleados aquello que espera de ellos, así como la filosofía y objetivos de la empresa	- N° de sugerencias recogidas y contestadas
			Existencia de canales de comunicación internos (revistas, reuniones, convivencias,...)	
			Existencia de canales de comunicación hacia el exterior (gabinete de comunicación, relaciones externas,...)	
			Existencia de buzón o teléfonos directos de sugerencias	
			Accesibilidad a los mandos superiores: canales de comunicación hacia arriba	
		Balance trabajo, familia, ocio	Establecer horarios flexibles, jornadas justas y vacaciones compatibles con la vida familiar	- Horas extraordinarias por persona
				- Horas extraordinarias por departamento
				- Días de vacaciones al año
				- Horas laborales por semana
				- N° trabajadores virtuales
		Establecer Incentivos	- Incentivos: viajes, regalos	
		Establecer prestaciones sociales no exigidas por ley.	- Prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley.	
		Diversidad de la fuerza laboral e igualdad de oportunidades	Existencia de políticas dirigidas a la igualdad de oportunidades, así como sus sistemas de seguimiento	
			Diversidad de Etnias entre los trabajadores	- Etnias representadas
			Seguir una política de jubilaciones justa	- N° personas > 55 años
			Apuesta por los jóvenes en la contratación	- N° personas < 30 años
			Brindar oportunidades a personas discapacitadas	- N° discapacitados empleados
			Igualdad de género	- Relación mujeres/hombres - N° puestos directivos ocupados por mujeres
		Contratación responsable	Procesos abiertos y objetivos de promoción en el trabajo	
			Procesos de selección rigurosos	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Seleccionar al personal idóneo a las características del puesto de trabajo	El responsable de recursos humanos asegura que las personas cuentan con la formación apropiada al puesto de trabajo que desempeñan
	Empleabilidad y durabilidad del puesto de trabajo	Crear empleo		- Creación de empleo neta
		Apostar por la contratación estable y a tiempo completo		- Nº contratos fijos/total de contratos
				- Tiempo medio para pasar de contrato eventual a fijo
				- Nº trabajadores jornada completa/total de trabajadores
				- Nº trabajadores ETT/total de trabajadores
				- Nº de trabajadores salientes al año
		Tener en consideración a los trabajadores en el diseño de los puestos de trabajo		- Años de permanencia (media) en la empresa
			- Nº de sugerencias de mejoras de los puestos recibidas de los propios trabajadores	
	Seguridad e higiene en el puesto de trabajo			- Grado de satisfacción en el puesto de trabajo
		Existencia de una política de prevención de riesgos laborales		- Nº Accidentes laborales por año
				- Nº de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (incluidos los trabajadores subcontratados)
				- Bajas (absentismo) laboral por año
				- nº de reclamaciones de los trabajadores, por cuestiones de seguridad e higiene en el puesto de trabajo
		Registrar y notificar los accidentes en el trabajo y las enfermedades profesionales		- Métodos de registro y notificación de los accidentes en el trabajo y las enfermedades profesionales
		Existencia de comisiones conjuntas sobre salud y seguridad		- Descripción de las comisiones conjuntas sobre salud y seguridad
	Cumplir con la normativa vigente en estos ámbitos		- Sanciones legales recibidas en estos ámbitos	

		Acondicionamiento de las instalaciones a las necesidades del puesto		
		Existencia de políticas o programas sobre el VIH/SIDA	- Descripción de políticas o programas sobre el VIH/SIDA	
		Cumplimiento de las recomendaciones de la OIT.	- Datos evidentes que certifiquen el cumplimiento de las recomendaciones de la OIT.	
		Existencia de acuerdos formales con sindicatos u otros representantes laborales sobre seguridad y salud en el trabajo.	- Descripción de los acuerdos formales con sindicatos u otros representantes laborales sobre seguridad y salud en el trabajo y proporción de la plantilla amparados por ellos.	
	Procesos de reestructuración	Apostar por la recolocación en los procesos de reestructuración		- N° de despidos por reestructuraciones
				- N° de recolocaciones de despidos
				- N° de procesos de reestructuración y recolocación
	Relaciones empresa/trabajadores	Participación de los empleados en organizaciones sindicales independientes		- % de empleados representados por organizaciones sindicales independientes
		Existencia de políticas y procedimientos de información, consulta y negociación con los empleados sobre los cambios en las operaciones de las organizaciones informantes.		Descripción de la política y procedimientos de información, consulta y negociación con los empleados sobre los cambios en las operaciones de las organizaciones informantes.
		Existencia de disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluido el gobierno corporativo		- Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluido el gobierno corporativo
	Derechos humanos	Formación de los empleados en prácticas relativas a los derechos humanos importantes para el desarrollo de las operaciones		Descripción de la formación (horas, gasto,...)
		Existencia de una política de libertad de asociación y negociación colectiva		Análisis de la política de libertad de asociación y negociación colectiva

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

Dirección	Administración responsable	Incorporación de valores sociales en la toma de decisiones	Incorporación de valores sociales en la toma de decisiones
		Tener en consideración las propuestas de mejora social realizadas por los empleados	Propuestas de mejora social realizadas por los empleados que han sido aprobadas por la dirección (número)
			Proporción de propuestas de mejora social realizadas por los empleados que han sido aprobadas por la dirección (%)
			Nº de propuestas de mejora social realizadas por los empleados que han sido contestadas por la dirección
		Tener en consideración las propuestas de mejora social realizadas por los propietarios-accionistas	Propuestas de mejora social realizadas por los propietarios-accionistas que han sido aprobadas por la dirección (número)
			Proporción de propuestas de mejora social realizadas por los propietarios-accionistas que han sido aprobadas por la dirección (%)
	Nº de propuestas de mejora social realizadas por los propietarios-accionistas que han sido contestadas por la dirección		
	Derechos humanos	Existencia de políticas, directrices, estructura corporativa y procedimientos en torno a los derechos humanos	Relación pormenorizada de políticas, directrices, estructura corporativa y procedimientos en torno a los derechos humanos
		Tener en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre los procedimientos o inversiones	Muestras de que se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre los procedimientos o inversiones
	Política social	Realizar inversiones sociales	Inversión social (€)
			Inversión social/inversión total (%)

Gestión procesos productivos	Derechos humanos	Existencia de políticas y procedimientos globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en las operaciones	Relación pormenorizada de políticas y procedimientos globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en las operaciones
	Espacio de Trabajo: Atributos del alojamiento turístico	Ser un espacio agradable y atractivo para el cliente.	El establecimiento es un espacio agradable: iluminación, temperatura adecuada y homogénea, aire renovado y sin olores en las habitaciones, etc.
		Disponer de un espacio de recepción amplio y confortable	El espacio de acogida inicial es amplio y confortable y no se utiliza para la entrada de mercancías, personal o salidas de desperdicios o basuras.
		Ofrecer una imagen de orden y limpieza en su espacio de recepción	El mostrador de recepción se encuentra siempre despejado y ordenado
		Conseguir que la decoración y detalles generen un ambiente positivo	Las zonas de recepción y vestíbulo se encuentran decoradas con cuidado y elegancia.
	Espacio de Trabajo: Instalaciones	Contar con una adecuada señalización del acceso al establecimiento	El acceso al alojamiento y a su interior se encuentra correctamente señalizado. Se cumple con la normativa vigente en materia de accesibilidad para personas de movilidad reducida.
		Disponer de una correcta señalización direccional interna y de los elementos de seguridad necesarios.	La señalización interna es adecuada, visible y clara. Se encuentran correctamente señalizadas la localización de extintores, mangueras y salidas de emergencia.
		Asegurar el buen uso y funcionamiento de los ascensores	Los ascensores se encuentran limpios, funcionan correctamente y poseen los carteles de seguridad correspondientes.
	Espacio de Trabajo: Equipamiento de zonas comunes	Disponer de un mobiliario confortable, acogedor y en perfecto estado de conservación	El mobiliario guarda coherencia con el estilo decorativo del edificio en general. Se encuentra en perfecto estado de conservación y limpieza y

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				favorece la comodidad del cliente.
			Asegurar el correcto equipamiento de aseos comunes	Los aseos en áreas comunes cuentan en todo momento con jabón, papel higiénico, toallas, secador de manos y papeleras p contenedores higiénicos.
			Asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento básico	Los elementos de fontanería dentro de los aseos comunes funcionan correctamente al igual que lámparas e instrumentos de iluminación
		Espacio de Trabajo: Equipamiento en habitaciones	Asegurar el descanso y confort de los huéspedes	Se revisa anualmente el buen estado del mobiliario básico de habitación
			Disponer de un televisor de tamaño adecuado	La habitación cuenta con al menos un televisor de 14 pulgadas equipado con mando a distancia
			Comprobar que el cuarto de baño está dotado de todos los elementos esenciales	El baño cuenta con todos sus componentes esenciales: doble juego de toallas, vasos de vidrio, productos consumibles, secador, etc.
			Garantizar la comodidad del cliente asegurando el correcto uso de las instalaciones y servicios	Existe información de las instalaciones y servicios del establecimiento, así como de las tarifas de precios aplicables a cada servicio
			Conseguir que la comunicación interna y externa sea para el cliente algo sencillo	Existen instrucciones sencillas para comunicarse telefónicamente con recepción o el exterior, así como las tarifas aplicables
			Facilitar información acerca del destino y material de papelería	Facilita información acerca del destino y pone a disposición del cliente material de papelería
			Dar publicidad suficiente al servicio de habitaciones y al horario de desayunos y restaurante	Existe información explícita del servicio de habitaciones y horarios de desayuno
			Incorporar una fórmula de bienvenida personalizada para cada cliente	Se encuentra visible una carta de bienvenida del director

	Espacio de trabajo: Limpieza de zonas comunes	Realizar las labores de limpieza con una frecuencia e intensidad determinadas	El personal limpia y ordena zonas comunes con una frecuencia mínima de dos veces al día, poniendo especial énfasis en el vaciado de papeleras y ceniceros
		Intensificar las labores de limpieza con una frecuencia mensual	El personal realiza una limpieza profunda de estas zonas con una periodicidad mensual
		Planificar la actividad en momentos de menor presencia de clientes	Realiza sus labores de limpieza en momentos de menor afluencia de clientes
		Tratar de hacer compatibles las actividades de limpieza con la tranquilidad que demanda el cliente	Presta atención al nivel de ruidos que se generan con motivo de su actividad
		Asegurar en todo momento la limpieza y buen estado de los cuartos de baño	Limpia y ordena los sanitarios con una frecuencia mínima de dos veces al día. Los sanitarios situados en el bar, restaurante o cafetería se encuentran limpios y desinfectados antes de los tres servicios de desayuno, comida y cena
	Espacio de trabajo: Limpieza de habitaciones	Comprobar que se cumplen unos requisitos mínimos en la limpieza de los baños	El personal comprueba regularmente que se cumplen que los baños cumplen unos requisitos mínimos de limpieza y desinfección
		Mantener una comunicación fluida entre el personal de limpieza y el de recepción	El personal planifica sus tareas en base a la información de ocupación procedente de recepción
		Documentar el cumplimiento de las tareas de limpieza	Documenta el cumplimiento de sus tareas de limpieza
		Asegurar que cualquier habitación a ocupar se encuentra limpia	Limpia y repasa las habitaciones que no han sido ocupadas en un plazo de tres días
		Realizar la limpieza únicamente cuando no se moleste al cliente	El personal comienza sus labores de limpieza únicamente tras haberse cerciorado de que no molesta a ninguno de los clientes

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Reponer los elementos de lencería con una frecuencia determinada	El personal cambia la lencería con una frecuencia mínima de días alternos y analiza diariamente el estado de la misma
		Considerar la limpieza del baño como una parte esencial	Limpia a diario en el aseo papeleras, ceniceros y bolsas, comprueba que los inodoros se encuentran precintados y desinfectados, las toallas usadas sustituidas y luces y grifería funcionan correctamente
		Comprobar y reponer los materiales y productos de la habitación	Comprueba que se han repuesto los artículos de baño y materiales informativos y de papelería
		Contar con los instrumentos de limpieza apropiados	Cuenta con los instrumentos de limpieza adecuados (productos, utensilios y carrito de limpieza)
		Controlar los consumos que se producen en las habitaciones	Comprueba los consumos del servicio de minibar y los remite a recepción
	Espacio de trabajo: Mantenimiento	Garantizar el buen funcionamiento del establecimiento	Comprueba que funcionan correctamente todos los servicios de mantenimiento y las instalaciones cumplen la normativa vigente en materia de seguridad
		Velar por la seguridad de los huéspedes en todo momento	El responsable de mantenimiento garantiza el buen funcionamiento de los sistemas de seguridad presentes en el establecimiento, tanto de los propios como de los concertados
		Minimizar el riesgo de incidencias en ascensor	Comprueba regularmente el buen funcionamiento de los ascensores, se han cumplido las revisiones previstas por el fabricante y las inspecciones reglamentarias
		Contemplar un programa específico para áreas exteriores	Elabora un programa de mantenimiento específico para áreas

			exteriores
		Mantener un registro de tareas de mantenimiento realizadas y previstas	Registra las rutinas de mantenimiento así como las revisiones realizadas y pendientes
	Prestación del servicio: Profesionalidad del personal	Cuidar la imagen frente al cliente	Acude a su puesto de trabajo correctamente aseado y con uniforme en buen estado. Cuida su higiene personal y estética
		Considerar su nombre como fórmula de acercamiento hacia el cliente	En el uniforme posee un distintivo con su nombre, siempre visible
		Adoptar una actitud positiva en la prestación del servicio	Mantiene una actitud positiva, entusiasta y buena predisposición a ayudar
		Mostrarse responsable en cuanto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones	Cumple de forma estricta los horarios y tiempos de descanso
		No hacer a los demás aquello que le gustaría para él mismo	Muestra empatía frente a los problemas y necesidades de los clientes
		Desempeñar un servicio acorde con la filosofía de la empresa	Conoce la filosofía y objetivos del establecimiento, así como aquello que de él se espera en cuanto a estándares de servicio
		Emplear la planificación y el orden como herramienta de trabajo	Es ordenado y planifica su desempeño de sus tareas
		Aportar su esfuerzo individual al trabajo colectivo	Trata a sus compañeros con cortesía y respeto, como si de clientes se tratara
		Poseer la aptitud apropiada al puesto de trabajo que ocupa	Posee la formación adecuada al puesto de trabajo que ocupa. El personal de recepción y restaurante es capaz de comunicarse en otros idiomas con clientes extranjeros
		Hacer una clara distinción entre los ámbitos laboral y privado	Procura no trasladar sus estados de ánimo al lugar de trabajo
		Conocer la oferta del alojamiento turístico y, cuando corresponda, la política de precios que emplea	Conoce la oferta del establecimiento y la política de precios cuando proceda

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			Promover la comunicación entre los miembros del equipo	Comunica a los compañeros del siguiente turno incidencias o tareas pendientes
		Prestación del servicio: Atención telefónica	Asegurar que hay siempre alguien al otro lado del teléfono	El personal se encuentra en recepción durante un nº mínimo de horas diario. Cuando no existe atención personal se dispone de un contestador automático
			Procesar adecuadamente la información registrada en el contestador	Procesa adecuadamente la información registrada en el contestador
			Nunca considerar el teléfono como una interrupción en el trabajo sino como una parte vital del mismo y una clara oportunidad de negocio	Contesta las llamadas telefónicas con una fórmula estándar y el cliente espera el menor tiempo posible a ser atendido
			Prestar un servicio personalizado desde el primer momento	Utiliza el nombre del cliente desde el primer momento en que ha sido puesto en su conocimiento
			Ahorrar al cliente esperas innecesarias	Antes de poner al cliente en espera, averigua aquello que desea
			Gestionar con rapidez las peticiones de información	Atiende las peticiones de información y envíos, de forma diaria
			Orientar y asesorar al cliente durante su estancia en el destino	Orienta y asesora al cliente acerca de actividades y empresas del destino
			Prestación del servicio: Atención durante la estancia	Preocuparse por la satisfacción del cliente durante su estancia
		Disponer de un dossier y material informativo del destino		El personal dispone de un dossier con información práctica del destino para ayudar a organizar al cliente sus momentos de ocio
		Buscar de forma diligente la información que no se posee		El personal busca de forma diligente aquella información que solicita el cliente y no posee
		Realizar una efectiva entrega de mensajes y llamadas		El personal realiza una efectiva entrega de mensajes y llamadas
		Procurar que el contenido y la entrega de los mensajes sean correctos		El personal anota con exactitud y entrega con diligencia y

			confidencialidad los mensajes al cliente
Prestación del servicio: Gestión de reservas	Realizar las reservas en base a una estructura de contenidos estándar	Las reservas se realizan siguiendo un esquema tipificado y rellenado unos campos de información obligatorios	
	Organizar e incorporar inmediatamente a la planificación del alojamiento turístico las reservas provisionales	El personal organiza e incorpora de forma inmediata las reservas provisionales al sistema de reservas del alojamiento	
	Transmitir información clara del alojamiento turístico	La información que se facilita es clara y no induce equívocos	
	Comprobar rigurosamente los datos de la reserva con el cliente	Comprueba con el cliente la corrección de la reserva, antes de darle por confirmada y comunicada el número de la misma	
	Mantener una actitud de cordialidad hasta el último momento	El personal se despide de forma cordial, dando al cliente el número de reserva y recordándole la hora máxima de mantenimiento de la misma	
Prestación del servicio: Registro de entrada	Dar la bienvenida al cliente desde el primer momento	El personal concede prioridad al cliente y de forma estimativa le reconoce con la vista durante los primeros 45 segundos	
	Adoptar una actitud profesional	Mantiene una postura correcta en el mostrador, no se recuesta sobre el mostrador o trabaja de espaldas a él	
	Verificar la corrección de la reserva	El personal verifica la corrección de las condiciones de reservas solicitadas	
	Facilitar direcciones e información del establecimiento al cliente	Explica al cliente cómo llegar a su habitación e información de otros servicios	
	Gestionar alojamiento en otros establecimientos del destino	En caso de no disponer de plazas, hace lo posible por encontrar alojamiento al cliente en otros establecimientos del	

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			destino
	Prestación del servicio: Acomodo en la habitación	Facilitar el transporte de equipajes a la habitación	El personal hace todo lo posible por facilitar al cliente el transporte de sus equipajes
		Acompañar al cliente hasta su habitación	El personal acompaña al cliente hasta su habitación y le proporciona indicaciones de lugares de interés dentro del alojamiento
		Asegurarse del bienestar y conformidad del cliente	El personal acomoda al cliente en su habitación, dándole instrucciones de uso de la misma y asegurándose que todo está a su gusto
		Recordar la predisposición a ayudar en todo momento	Antes de abandonar la habitación, se recuerda al cliente su predisposición a ayudar en cualquier momento
		Realizar una llamada de saludo para comprobar la satisfacción del cliente	Una vez instalado el cliente, realiza una llamada desde la recepción para comprobar que todo está a su gusto y desearle una feliz estancia
	Prestación del servicio: Quejas y sugerencias	Fomentar que se pongan en conocimiento del alojamiento turístico las quejas y sugerencias de los clientes	El personal fomenta que las quejas y sugerencias del cliente se pongan en conocimiento del establecimiento, recordándole la existencia de un buzón de sugerencias, el teléfono de recepción o la posibilidad de remitir cartas al director del mismo
		No ignorar o archivar las quejas y sugerencias	El personal no ignora o archiva las quejas. Extrae información de ellas y las traslada a los departamentos correspondientes
		Responsabilizarse ante los problemas	Ante una queja el personal asume la responsabilidad de los problemas y se

				centra en darles solución
			Mostrar una actitud de empatía ante las quejas	Busca el diálogo con el cliente y es capaz de ponerse en su lugar
			No implicarse emocionalmente durante una queja	No personaliza las quejas y sugerencias que recibe
			No esforzarse en probar al cliente que no tiene razón	Centra sus esfuerzos en resolver el problema y no en discutir con el cliente acerca de quién tiene la razón
			Mantener un registro de quejas y sugerencias	Realiza un registro escrito de las quejas y sugerencias que se reciben
		Prestación del servicio: Facturación y despedida	Utilizar facturas que respondan a un formato determinado	La factura posee unos campos de información de obligado cumplimiento
			Ordenar y estructurar la factura para facilitar su comprensión	La factura se encuentra ordenada y los distintos conceptos correctamente detallados
			Preparar con antelación previa el momento de facturación	El personal prepara el total de las facturas con antelación suficiente
			Comprobar la veracidad y corrección de las facturas	Antes de presentar al cliente las facturas comprueba la corrección de las cifras
			Agilizar el proceso de facturación y minimizar los tiempos de espera	Efectúa la facturación y cobro de forma rápida, explicando el contenido de la factura al cliente
			Mostrar una actitud profesional frente al cliente	El personal mantiene una postura correcta y no elabora la factura de espaldas al cliente o recostado en el mostrador
			Mostrar interés por la satisfacción del cliente	El personal muestra interés por la comodidad y satisfacción del cliente durante su estancia

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

		Prestación del servicio: gestión del aprovisionamiento	Mantener la sonrisa y predisposición a ayudar hasta el último momento	Se despide agradeciéndole su visita y ofreciéndole ayuda para transportar su equipaje así como direcciones a seguir en su ruta
			Realizar inventarios en cada uno de los departamentos	El responsable de aprovisionamiento realiza inventarios en detalle con una frecuencia quincenal en cada uno de sus departamentos
			Emplear herramientas que faciliten la gestión del aprovisionamiento	El responsable de aprovisionamiento documenta las operaciones de aprovisionamiento, suministro y almacenaje mediante partes de entrada, reposición salida de stock
			Planificar la actividad conjuntamente con los proveedores	El responsable del aprovisionamiento mantiene una relación permanente con sus proveedores con quienes planifica el servicio a prestar (horarios de entrega, información de los productos, etc.)
PERSP. EXTERNA	Clientes	Producto y servicios	Existencia de políticas y sistemas de gestión /procedimientos, así como de los mecanismos de cumplimiento relativos a la satisfacción del cliente, calidad, fiabilidad y política de precios razonable	- Análisis de políticas y sistemas de gestión /procedimientos, así como de los mecanismos de cumplimiento relativos a la satisfacción del cliente.
				Satisfacción del cliente (encuestas) con productos y servicios
				Subida de precios en los tres últimos años (% Δ)
				Nº reclamaciones de clientes al año
		Control de la calidad, seguridad e impacto medioambiental de los productos y servicios		
Transparencia y comunicación	Apostar por la transparencia y comunicación con el cliente	Conocimiento del cliente de los estándares de calidad de productos y servicios		

			Nº de sugerencias y/o quejas de clientes, recogidas y contestadas
		Implicación	Grado de implicación en la definición de productos y servicios
			Grado de implicación en el desarrollo de indicadores de cumplimiento
			Grado de implicación en la evaluación de productos y servicios
		Salud y seguridad del cliente	Descripción de políticas sobre salud y seguridad del cliente durante la utilización de productos y servicios, grado de información y aplicación y relación de procedimientos/programas relacionados con el tema así como de los sistemas de seguimiento y sus resultados.
			Nº de incumplimientos de la normativa referente a la salud y seguridad del cliente.
			Sanciones impuestas por infracciones a la normativa vigente en la materia.
		Publicidad	Nº de demandas ratificadas por organismos reguladores oficiales o similares para la supervisión o regulación de la salubridad y seguridad de los productos y servicios.
			- Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento de las normativas legales y códigos no obligatorios referentes a la publicidad
			- Nº y tipos de infracciones cometidas en el marco de las normativas sobre el

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

			marketing y la publicidad
	Respeto a la intimidad	Existencia de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento concernientes a la intimidad del cliente.	Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento concernientes a la intimidad del cliente. Nº de demandas probadas con respecto a las violaciones de la intimidad del cliente.
Proveedores	Selección y relaciones con proveedores	Compromiso social en la selección y relación con proveedores	Rotación de proveedores
			Condiciones de pago a proveedores
			Existencia de comisiones para proveedores
	Transparencia y comunicación	Transparencia y comunicación con proveedores	Conocimiento de los proveedores de los estándares de calidad de productos y servicios
			Nº de sugerencias y/o quejas de proveedores, recogidas y contestadas
	Implicación	Implicación de los proveedores en la fijación y evaluación de contratos de suministro	Grado de implicación en la fijación de contratos de suministros
Grado de implicación en el desarrollo de indicadores de cumplimiento			
Grado de implicación en la evaluación de los contratos			
Competidores	Competidores	Colaborar y establecer alianzas con competidores	Nº de proyectos en colaboración con competidores
			Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento enfocados a prevenir las conductas contrarias a la libre competencia
			Nº de sanciones por competencia desleal
Comunidad local	Desarrollo local	Compromiso con el desarrollo local, vía empleo y actividad directa e indirecta de la empresa (salarios, gastos materias primas, tributos,...)	Nº de trabajadores locales/forasteros
			% de los ingresos resultantes de las operaciones que se

				redistribuye a las comunidades locales.
				Gastos salariales totales (sueldos, pensiones y otras prestaciones, e indemnizaciones por despido) a trabajadores locales/gasto total por dicho concepto (%)
				Nº de proveedores locales/forasteros
				Gasto en materias primas, mercancías adquiridas y todos los servicios contratados a proveedores locales/gasto total por dicho concepto (%)
				Cantidades pagadas al fisco
				Sanciones tributarias
				Nuevos residentes en la comunidad atraídos por la empresa
				Nuevos negocios atraídos por la empresa
				Nº de puestos de trabajos indirectos (empresas auxiliares)
				Gasto total en desarrollo de infraestructura empresarial externa (infraestructura ajena a las actividades empresariales principales de la empresa, como una escuela o un hospital para los empleados y sus familias)
		Acción social	Colaboración con proyectos comunitarios (acción social)	Cantidades donadas para proyectos comunitarios
				Colaboración directa en proyectos sociales (formación, personas, etc.)
		Comunidad local	Existencia de un compromiso explícito con la comunidad local	Existencia de un compromiso explícito con la comunidad local
				Grado de satisfacción de las demandas de la comunidad (productos y servicios) en términos de coste y eficiencia

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes del nivel de desarrollo y consecuencias

				Filantropía: satisfacción de las necesidades de la comunidad sin un claro objetivo de lucro	
				Iniciativas comerciales: existencia de alianzas con organizaciones locales, para sustentar el éxito del negocio	
				Consideración, en la estrategia de RR.HH., de las necesidades de empleo y formación locales/regionales.	
				Nº de sugerencias y/o quejas de la comunidad local, recogidas y contestadas	
		Derechos de los indígenas	Existencia de políticas, directrices y procedimientos diseñados para abordar las necesidades de los pueblos indígenas.		Descripción de políticas, directrices y procedimientos diseñados para abordar las necesidades de los pueblos indígenas.
					Descripción de mecanismos de queja a disposición de la comunidad, gestionados conjuntamente por la organización y las autoridades.
	Comunidad global	Implicación de los stakeholders comunitarios	Implicación de los stakeholders comunitarios en la definición, desarrollo y evaluación de programas		Grado de implicación en la definición de programas
					Grado de implicación en el desarrollo de indicadores
					Grado de implicación en la evaluación de programas
	Comunidad global	Proyectos internacionales	Afiliación a pronunciamientos globales sobre RSC		Distinciones recibidas en relación con la actuación social, ambiental y ética (Global Compact U.N., GRI, BSR).
Pertenencia a redes internacionales de comunicación e información sobre RSC				Pertenencia a redes internacionales de comunicación e información sobre RSC	
Existencia de un código ético a nivel internacional, también para proveedores de la empresa				Código ético a nivel internacional, también para proveedores de la empresa	

		Compromiso	Cumplimiento de la política de rechazo del trabajo infantil tal como se define en el Convenio 138 de la OIT.	Exposición de la política de rechazo del trabajo infantil tal como se define en el Convenio 138 de la OIT.
			Cumplimiento de la política de rechazo del trabajo forzoso y obligatorio.	Exposición de la política de rechazo del trabajo forzoso y obligatorio.
			Existencia de políticas, sistemas de gestión/procedimientos y mecanismos de cumplimiento en torno a la corrupción y al soborno, dirigidos tanto a las organizaciones como a los empleados.	Nº de sugerencias y/o quejas de la sociedad en general, recogidas y contestadas
				Descripción de políticas, sistemas de gestión/procedimientos y mecanismos de cumplimiento en torno a la corrupción y al soborno, dirigidos tanto a las organizaciones como a los empleados.
				Suma total de todo tipo de impuestos pagados
				Subsidios recibidos (subvenciones, desgravaciones fiscales y otros tipos de beneficios financieros que no supongan una transacción de mercancías y/o servicios).
		Tener en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre la elección de proveedores	Muestras de que se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre la elección de proveedores	
		Contribuciones políticas	Existencia de política, sistemas de gestión/procedimientos, así como mecanismos de cumplimiento dedicados a las contribuciones y los instrumentos de presión política.	Descripción de política, sistemas de gestión/procedimientos, así como mecanismos de cumplimiento dedicados a las contribuciones y los instrumentos de presión política.
				Cantidad de dinero donado a instituciones y partidos políticos cuya función principal es la de financiar a los partidos o a sus candidatos.