



**Universitat de les
Illes Balears**

TESIS DOCTORAL

2015

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL SECTOR TURÍSTICO. EL CASO DE LAS
EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO
DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA**

David Daniel Peña Miranda



**Universitat de les
Illes Balears**

TESIS DOCTORAL

2015

**Programa de Doctorado en
Economía de la Empresa**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL SECTOR TURÍSTICO. EL CASO DE LAS
EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO
DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA**

David Daniel Peña Miranda

**Director: Dr. Antoni Serra Cantallops
Doctor por la Universitat de les Illes Balears**

PUBLICACIONES DERIVADAS DE LA TESIS

- Peña, D. y Serra A. (2013). La Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar Journal*, 23 (49), pp. 101-114.
- Peña, D. y Serra A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (6), pp.1456-1480.
- Peña, D. y Serra A. (2012). Propuesta Universal para la Clasificación de Empresas según sus Prácticas de Responsabilidad Social. XXIV Congreso Nacional de Marketing-AEMARK de España. Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca.
- Peña, D. y Serra A. (2009). Política Turística para un Turismo Responsable y Sostenible en Latinoamérica. *Annals of Tourism Research en Español*, 11 (1), pp. 151-172.
- Peña, D. (2009). Los Instrumentos Legales de la Política Turística como base para un Turismo Responsable y Sostenible en Latinoamérica: Análisis para Colombia, Perú, México y Honduras. *Revista de Análisis Turístico*, 8 (2), pp. 33-43.

Dedico esta Tesis Doctoral a Dios, a mi familia,
a mis amigos/as más cercanos/as y a todas
aquellas personas que de alguna u otra
manera contribuyeron sinceramente
y con cariño a su realización.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al cuerpo de Profesores, Administrativos y Directivos del Doctorado por todo el apoyo brindado, desde sus diferentes labores, durante estos enriquecedores años de estudio y trabajo.

Quisiera agradecer inmensamente a los Profesores Magdalena Cladera, Jaume Roselló, Rafel Crespí, y Miguel Seguí, por sus valiosas asesorías y comentarios recibidos en los momentos más oportunos de la elaboración de la presente Tesis Doctoral.

De manera especial, agradezco al Profesor Antoni Serra Cantallops, por haber sido mi Director de Tesis, resaltando de él su sólida formación y experiencia académica; y lo más importante, la extraordinaria calidad humana que siempre ha transmitido en todos los momentos en los cuales hemos tenido contacto.

De igual forma, agradezco a todos mis compañeros de estudio y en especial a Josep Cardona y Sidonie Djofack por el gran apoyo académico y moral que me brindaron en este largo, pero bienaventurado camino.

No podrían faltar, mis más sinceros agradecimientos a todas las Empresas Hoteleras de la Región Caribe Colombiana (Santa Marta, Barranquilla y Cartagena) que han participado en el presente estudio y en especial a sus Directores/as, ya que sin ellos/as hubiese sido imposible realizar esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a Dios por iluminarme y guiarme cada día, a mis padres Jairo y Julieta, hermanos Pepe y Felipe, familiares y amigos/as en general (y dentro de ellos, de forma especial, a la Familia Consuegra Rodríguez), quienes han contribuido, desde sus diferentes roles, a que cada día sea un mejor profesional, pero sobre todo, un mejor ser humano.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	26
I. JUSTIFICACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	26
II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	38
III. CONTRIBUCIONES ESPERADAS.....	41
IV. ESTRUCTURA.....	47
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL ESTUDIO.....	50
CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL GENERAL DE LA RSE.....	50
1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO.....	50
1.2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE LA RSE.....	68
1.2.1. Bases para el constructo de la RSE.....	68
1.2.2. Diferentes Definiciones de RSE.....	72
1.2.2.1. Académicos.....	72
1.2.2.2. Organizaciones Internacionales, Empresariales y de la Sociedad Civil..	77
1.2.3. Definición Propia como aporte al constructo de la RSE.....	81
CAPÍTULO 2. LA APLICACIÓN DE LA RSE.....	89
2.1. JUSTIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN EN MATERIA DE RSE.....	89
2.2. DIVERSAS INTERPRETACIONES Y APLICACIONES DE LA RSE.....	93
2.3. LA RSE EN AMÉRICA LATINA.....	94
2.3.1. Diferencias entre la RSE de América Latina y Europa.....	97
2.3.2. La RSE en Colombia.....	100
2.4. TEORÍAS CIENTÍFICAS DE RSE APLICADAS A LA EMPRESA.....	105
2.5. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SUS PRÁCTICAS DE RSE.....	109
2.6. REVISIÓN DE LITERATURA EN RSE.....	112
2.6.1. Literatura en RSE producida por diferentes <i>stakeholders</i> de la sociedad.	112
2.6.2. Investigación académica en RSE desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o <i>Management</i>	122
2.6.2.1. Línea RSE -- RFE.....	127

2.6.2.2. Línea RSE – Organización enfocada en las características del Directivo.	131
2.6.2.3. Línea RSE – <i>Marketing</i>	132
2.6.2.4. Línea RSE – <i>Accountability</i>	134
2.6.2.5. Línea RSE como estrategia social y modelo empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad.....	136
2.6.2.6. Reflexión Final. Evolución en la investigación académica en RSE desde la Gestión Empresarial o <i>Management</i>	138
2.7. RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	139
2.7.1. Impactos del Turismo.....	139
2.7.2. Síntesis de la RSE en el Ámbito Turístico.....	142
2.7.2.1. RSE en el Sector Hotelero.....	147
CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN DE LA RSE.....	168
3.1. <i>ACCOUNTABILITY</i>	168
3.1.1. Conceptualización general.....	168
3.1.2. Principales Iniciativas e Instrumentos.....	172
3.2. EVOLUCIÓN DEL <i>REPORTING</i> EN RSE.....	178
3.3. LITERATURA RELACIONADA CON LA COMUNICACIÓN DE LA RSE.....	185
3.4. LITERATURA DE <i>REPORTING</i> DE RSE EN TURISMO Y EN EL SECTOR HOTELERO.....	187
PARTE II. EVIDENCIA EMPÍRICA DEL ESTUDIO.....	190
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	190
4.1. ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	190
4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	191
4.2.1. Objetivo General.....	191
4.2.2. Objetivos Específicos.....	191
4.3. ESPECIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	192
4.3.1. Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.....	192
4.3.2. Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.....	192
4.3.3. Hipótesis del Tercer Grupo: Comunicación de la RSE.....	193
4.4. OBJETO A INVESTIGAR. POBLACIÓN, MUESTRA Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	193

4.5.	DEFINICIÓN, CLASIFICACIÓN, MEDIDA DE LAS VARIABLES Y SELECCIÓN DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	196
4.5.1.	Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.	196
4.5.2.	Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.	203
4.5.3.	Hipótesis del Tercer Grupo: Comunicación de la RSE.	215
4.5.4.	Comentario de cierre sobre el análisis de las Hipótesis de Investigación.	225
4.6.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	226
4.6.1.	Diseño y Contenido del Cuestionario.	226
4.6.2.	Administración del Cuestionario.	228
4.6.3.	Tasa de Respuesta.	229

CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS..... 231

5.1.	COMENTARIO INICIAL RELACIONADO CON EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.	231
5.2.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS.....	232
5.2.1.	Perfil Característico de los Hoteles y sus Directores/as.....	232
5.2.1.1.	Perfil de los Hoteles.....	233
5.2.1.1.1.	Análisis Univariable.	233
5.2.1.1.2.	Análisis Bivariable.	251
5.2.1.2.	Perfil de los/as Directores/as.	269
5.2.1.2.1.	Análisis Univariable.	269
5.2.1.2.2.	Análisis Bivariable.	272
5.2.2.	Resultados sobre el Conocimiento de la RSE.	275
5.2.2.1.	Conocimiento de la RSE – Notoriedad del Concepto.....	276
5.2.2.1.1.	Análisis Univariable.	276
5.2.2.1.2.	Análisis Bivariable.	276
5.2.2.2.	Conocimiento de la RSE – Nitidez del Concepto.	286
5.2.2.2.1.	Análisis Univariable.	286
5.2.2.2.2.	Análisis Bivariable.	290
5.2.3.	Resultados sobre la Aplicación de la RSE.....	302
5.2.3.1.	Actividades Económicas.....	302
5.2.3.1.1.	Análisis Univariable.	302
5.2.3.1.2.	Análisis Bivariable.	310
5.2.3.2.	Actividades Sociales.....	328
5.2.3.2.1.	Análisis Univariable.	328
5.2.3.2.2.	Análisis Bivariable.	335
5.2.3.3.	Actividades Ambientales.....	366
5.2.3.3.1.	Análisis Univariable.	366
5.2.3.3.2.	Análisis Bivariable.	374
5.2.3.4.	Motivaciones y Obstáculos.	392
5.2.3.4.1.	Motivaciones.	392

5.2.3.4.2. Obstáculos.....	396
5.2.4. Resultados sobre la Comunicación de la RSE.....	400
5.2.4.1. Análisis Univariable.....	400
5.2.4.2. Análisis Bivariable.....	407
5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.....	423
5.3.1. Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.....	423
5.3.2. Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.....	439
5.3.3. Hipótesis del Tercer Grupo. Comunicación de la RSE.....	480
5.3.4. Análisis Integral del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE y de sus factores determinantes.....	490
PARTE III. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.....	502
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, APORTACIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	502
6.1. INTRODUCCIÓN A LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	502
6.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.....	505
6.2.1. Análisis General.....	505
6.2.2. Análisis Específico.....	506
6.2.2.1. Conocimiento de la RSE.....	506
6.2.2.2. Aplicación de la RSE.....	510
6.2.2.3. Comunicación de la RSE.....	522
6.3. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	528
6.3.1. Análisis General.....	529
6.3.2. Análisis Específico.....	531
6.3.2.1. Conocimiento de la RSE.....	531
6.3.2.2. Aplicación de la RSE.....	533
6.3.2.3. Comunicación de la RSE.....	537
6.3.2.4. Modelo explicativo de las relaciones del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE.....	539
6.4. IMPLICACIONES GERENCIALES.....	540
6.4.1. Beneficios para el empresario, el sector hotelero y el destino turístico....	540
6.4.2. Las 3 P de la RSE.....	545
6.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	547
6.6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	547
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	550

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías de la RSE.....	108
Tabla 2. Clasificación de Empresas según prácticas de RSE.....	111
Tabla 3. Referencias consultadas durante la revisión de literatura.....	121
Tabla 4. Líneas de Investigación de RSE desde la Gestión Empresarial o <i>Management</i>	126
Tabla 5. Hipótesis Relación RSE-RFE. Tipos y causalidad.	128
Tabla 6. Comparativa de meta-análisis relación RSE-RFE revisados.....	129
Tabla 7. Revistas académicas indexadas de <i>Management</i> y RSE	134
Tabla 8. Líneas de Investigación de RSE Sector Hotelero 2004-2014.....	166
Tabla 9. Población versus muestra.....	194
Tabla 10. Hoteles del estudio..	195
Tabla 11. Variables del modelo a proponer para la Hipótesis 1.2 y literatura de referencia.....	201
Tabla 12. Clasificación de Actividades de RSE por dimensión.	208
Tabla 13. Motivaciones y Obstáculos para la Aplicación de la RSE.....	212
Tabla 14. Variables del modelo a proponer para la hipótesis 2.2 y literatura de referencia.....	214
Tabla 15. Variables del modelo a proponer para la Hipótesis 3.2 y literatura de referencia.....	223
Tabla 16. Estructura del Cuestionario.....	227
Tabla 17. Tasa de Respuesta de los/as Directores/as Hoteleros/as del estudio.....	229
Tabla 18. Resumen estadístico introductorio del Trabajo de Campo.	230
Tabla 19. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tamaño y la categoría del Hotel.....	251
Tabla 20. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la edad y la categoría del Hotel.....	252
Tabla 21. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la categoría y el desempeño financiero del Hotel.	253
Tabla 22. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la categoría y el nivel de inversión en innovación del Hotel.....	255
Tabla 23. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tipo de contrato y el tamaño del Hotel.....	256
Tabla 24. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tipo de contrato y la categoría del Hotel.	257

Tabla 25. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y el tamaño del Hotel.....	258
Tabla 26. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y la edad del Hotel.	259
Tabla 27. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y la categoría del Hotel.....	260
Tabla 28. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y el tipo de contrato del Hotel.....	260
Tabla 29. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el tamaño del Hotel.	261
Tabla 30. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y la edad del Hotel.	262
Tabla 31. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y la categoría del Hotel.	263
Tabla 32. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el tipo de contrato del Hotel.....	264
Tabla 33. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el desempeño financiero del Hotel.	265
Tabla 34. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el tamaño del Hotel.	266
Tabla 35. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y la edad del Hotel.	266
Tabla 36. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y la categoría del Hotel.....	267
Tabla 37. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el tipo de contrato del Hotel.....	267
Tabla 38. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el desempeño financiero del Hotel.....	267
Tabla 39. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el desempeño financiero del Hotel.....	268
Tabla 40. Tabulación cruzada de frecuencias entre el la edad y el sexo del Director/a.....	273
Tabla 41. Tabulación cruzada de frecuencias entre el nivel de estudios y el sexo del Director/a.....	273
Tabla 42. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de estudios y la edad del Director/a.....	274

Tabla 43. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el tamaño del Hotel.....	277
Tabla 44. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la edad del Hotel.	278
Tabla 45. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la categoría del Hotel.....	279
Tabla 46. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el tipo de contrato del Hotel.....	280
Tabla 47. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el desempeño financiero del Hotel.....	281
Tabla 48. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el nivel de inversión en innovación del Hotel.....	282
Tabla 49. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el sexo del Director/a.	283
Tabla 50. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la edad del Director/a.	283
Tabla 51. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el nivel de estudios del Director/a.	284
Tabla 52. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el grado de autonomía del Director/a en RSE.....	285
Tabla 53. Descriptivos de la Nitidez de la RSE.....	287
Tabla 54. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el tamaño del Hotel.	290
Tabla 55. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la edad del Hotel.	291
Tabla 56. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la categoría del Hotel.....	292
Tabla 57. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el tipo de contrato del Hotel.....	294
Tabla 58. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el desempeño financiero del Hotel.....	295
Tabla 59. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el nivel de inversión del Hotel.	296
Tabla 60. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el sexo del Director/a.	298
Tabla 61. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la edad del Director/a.	299

Tabla 62. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el nivel de estudios del Director/a.	300
Tabla 63. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el grado de autonomía del Director/a en RSE.....	301
Tabla 64. Descriptivos de las Actividades Económicas de la RSE.....	303
Tabla 65. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el tamaño del Hotel.....	310
Tabla 66. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la edad del Hotel.	311
Tabla 67. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la categoría del Hotel.....	312
Tabla 68. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el tipo de contrato del Hotel.....	313
Tabla 69. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el desempeño financiero del Hotel.	314
Tabla 70. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el nivel de inversión en innovación del Hotel.	315
Tabla 71. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el sexo del Director/a.....	316
Tabla 72. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la edad del Director/a.....	317
Tabla 73. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el nivel de estudios del Director/a.	318
Tabla 74. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.....	319
Tabla 75. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.....	320
Tabla 76. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.....	321
Tabla 77. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.....	322
Tabla 78. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.....	323
Tabla 79. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.....	324
Tabla 80. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.....	325

Tabla 81. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.....	326
Tabla 82. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.....	327
Tabla 83. Descriptivos de las Actividades Sociales de la RSE	328
Tabla 84. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el tamaño del Hotel.	335
Tabla 85. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la edad del Hotel.	336
Tabla 86. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la categoría del Hotel.....	338
Tabla 87. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el tipo de contrato del Hotel.....	340
Tabla 88. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el desempeño financiero del Hotel.	342
Tabla 89. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el nivel de inversión en innovación del Hotel.	344
Tabla 90. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el sexo del Director/a.....	346
Tabla 91. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la edad del Director/a.....	347
Tabla 92. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el nivel de estudios del Director/a.	348
Tabla 93. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.....	350
Tabla 94. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.....	352
Tabla 95. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.....	354
Tabla 96. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.....	356
Tabla 97. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.....	358
Tabla 98. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.....	360
Tabla 99. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.....	362

Tabla 100. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.....	363
Tabla 101. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.....	365
Tabla 102. Descriptivos de las Actividades Ambientales de la RSE.	367
Tabla 103. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el tamaño del Hotel.....	374
Tabla 104. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la edad del Hotel.....	375
Tabla 105. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la categoría del Hotel.....	376
Tabla 106. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el tipo de contrato del Hotel.....	377
Tabla 107. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el desempeño financiero del Hotel.	378
Tabla 108. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el nivel de inversión en innovación del Hotel.....	379
Tabla 109. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el sexo del Director/a.....	380
Tabla 110. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la edad del Director/a.....	381
Tabla 111. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el nivel de estudios del Director/a.	382
Tabla 112. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.	383
Tabla 113. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.....	384
Tabla 114. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.....	385
Tabla 115. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.	386
Tabla 116. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.....	387
Tabla 117. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.....	388
Tabla 118. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.....	389

Tabla 119. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.....	390
Tabla 120. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.....	391
Tabla 121. Descriptivos de las Motivaciones que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.....	392
Tabla 122. Descriptivos de los Obstáculos que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.....	396
Tabla 123. Descriptivos de la Comunicación de la RSE – cantidad/calidad.....	402
Tabla 124. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los <i>stakeholders</i>	403
Tabla 125. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y el tamaño del Hotel.....	407
Tabla 126. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.	408
Tabla 127. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.....	409
Tabla 128. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los clientes.....	409
Tabla 129. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.	410
Tabla 130. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.....	411
Tabla 131. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de la comunidad local.....	412
Tabla 132. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.....	413
Tabla 133. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.....	414
Tabla 134. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los socios comerciales/proveedores.....	414
Tabla 135. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores.....	415
Tabla 136. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores..	416

Tabla 137. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los competidores.	417
Tabla 138. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.	418
Tabla 139. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.	419
Tabla 140. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los gobiernos.	420
Tabla 141. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.	421
Tabla 142. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.	422
Tabla 143. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Conocimiento de la RSE (Nitidez).	430
Tabla 144. Valores propios de los factores.	430
Tabla 145. Rotación varimax. Cargas de los factores Retenidos (después de la rotación).	431
Tabla 146. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.	431
Tabla 147. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.	431
Tabla 148. Análisis de la Varianza.	433
Tabla 149. Análisis de coeficiente de determinación y otros.	433
Tabla 150. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*)	434
Tabla 151. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	434
Tabla 152. Análisis de la Varianza.	436
Tabla 153. Análisis de coeficiente de determinación y otros.	436
Tabla 154. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (**)	437
Tabla 155. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	437
Tabla 156. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas).	447
Tabla 157. Valores propios de los factores.	448
Tabla 158. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).	448
Tabla 159. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.	449

Tabla 160. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.....	449
Tabla 161. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Sociales).....	450
Tabla 162. Valores propios de los factores.....	450
Tabla 163. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).....	451
Tabla 164. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.....	451
Tabla 165. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.....	452
Tabla 166. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (actividades ambientales).	452
Tabla 167. Valores propios de los factores.....	453
Tabla 168. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).....	453
Tabla 169. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.....	454
Tabla 170. Test de bartlett del ACP de las variables relacionadas con las Motivaciones.....	454
Tabla 171. Valores propios de los factores.....	455
Tabla 172. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).....	455
Tabla 173. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.....	455
Tabla 174. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con los Obstáculos.....	456
Tabla 175. Valores propios de los factores.....	456
Tabla 176. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).....	457
Tabla 177. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.....	457
Tabla 178. Análisis de la Varianza.....	460
Tabla 179. Análisis de coeficiente de determinación y otros.....	460
Tabla 180. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)	460
Tabla 181. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos	461
Tabla 182. Análisis de la Varianza.....	463
Tabla 183. Análisis de coeficiente de determinación y otros.....	464
Tabla 184. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)	464

Tabla 185. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	465
Tabla 186. Análisis de la Varianza.....	468
Tabla 187. Análisis de coeficiente de determinación y otros.....	468
Tabla 188. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*)	469
Tabla 189. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	470
Tabla 190. Análisis de la Varianza.....	473
Tabla 191. Análisis de coeficiente de determinación y otros.....	473
Tabla 192. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*)	474
Tabla 193. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	475
Tabla 194. Análisis de la Varianza.....	477
Tabla 195. Análisis de coeficiente de determinación y otros.....	477
Tabla 196. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*)	478
Tabla 197. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.	478
Tabla 198. Ajuste del modelo.	487
Tabla 199. Bondad de ajuste.....	487
Tabla 200. Pseudo r-cuadrado	487
Tabla 201. Estimación de los parámetros. Variables independientes con significación al 1% (***) y 5% (**).	488
Tabla 202. Cargas (loadings) de los ítems finalmente utilizados.	494
Tabla 203. Fiabilidad y validez convergente de los constructos utilizados.	495
Tabla 204. Cargas cruzadas (cross-loading) de los ítems utilizados.....	496
Tabla 205. Matriz de correlaciones y raíz cuadrada de AVE.....	497
tabla 206. Coeficientes de regresión estandarizados (path coefficients) y desviaciones.....	499
Tabla 207. Test de Stone-Geisser (Q2).	500
Tabla 208. Hipótesis planteadas en la investigación y contraste de las mismas.....	503
Tabla 209. Nuevas hipótesis planteadas en la investigación y contraste de las mismas.....	505

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Referencias consultadas durante la revisión de literatura.	122
Gráfico 2. Memorias de Sostenibilidad publicadas en el mundo (2000-2011) bajo los lineamientos del GRI.....	177
Gráfico 3. Distribución ciudades de los Hoteles.	195
Gráfico 4. Ciudades en la que se ubican los Hoteles.	233
Gráfico 5. Categoría de los Hoteles.	234
Gráfico 6. Pertenencia a Cadena o Grupo Hotelero Internacional.....	235
Gráfico 7. Pertenencia de los Hoteles a COTELCO – Colombia.	236
Gráfico 8. Tipo de Contrato de los Hoteles.	237
Gráfico 9. Número de Habitaciones de los Hoteles.	238
Gráfico 10. Número de Trabajadores de los Hoteles.....	239
Gráfico 11. Valor de los Activos de los Hoteles.	240
Gráfico 12. Volumen de Negocio – Ventas Brutas de los Hoteles.	241
Gráfico 13. % Ocupación de los Hoteles.....	242
Gráfico 14. Desempeño Financiero de los Hoteles	243
Gráfico 15. Grado de Endeudamiento de los Hoteles.	244
Gráfico 16. Nivel de Inversión en Innovación de los Hoteles.....	245
Gráfico 17. % Clientes Nacionales y Extranjeros de los Hoteles.....	246
Gráfico 18. Procedencia de Clientes Nacionales y Extranjeros de los Hoteles.....	247
Gráfico 19. Espacio Geográfico y Segmento de Mercado (Tipos/Formas de Turismo) de los Hoteles.....	248
Gráfico 20. Tiempo de Funcionamiento de los Hoteles.	249
Gráfico 21. Posesión de Certificado por parte de los Hoteles.	250
Gráfico 22. Sexo del Director/a.	269
Gráfico 23. Edad del Director/a.....	270
Gráfico 24. Nivel de Estudios del Director/a.....	271
Gráfico 25. Grado de Autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.....	272
Gráfico 26. Conocimiento de la RSE - Notoriedad.	276
Gráfico 27. Gráfico de Valores Neditos de la Nitidez de la RSE.....	288
Gráfico 28. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Requerim. Económ. Accionistas. Nivel nulo.	288
Gráfico 29. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Caridad, Donaciones, Filantropía. Nivel bajo.....	289

Gráfico 30. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Reglamentación Legal. Nivel mínimo.....	289
Gráfico 31. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Económicas de la RSE...	304
Gráfico 32. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE1.....	305
Gráfico 33. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE2.....	305
Gráfico 34. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE3.....	306
Gráfico 35. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE4.....	306
Gráfico 36. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE5.....	307
Gráfico 37. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE6.....	307
Gráfico 38. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE7.....	308
Gráfico 39. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE8.....	308
Gráfico 40. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE9.....	309
Gráfico 41. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE10.....	309
Gráfico 42. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Sociales de la RSE.....	329
Gráfico 43. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS1.....	330
Gráfico 44. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS2.....	330
Gráfico 45. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS3.....	331
Gráfico 46. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS4.....	331
Gráfico 47. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS5.....	332
Gráfico 48. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS6.....	332

Gráfico 49. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS7.....	333
Gráfico 50. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS8.....	333
Gráfico 51. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS9.....	334
Gráfico 52. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS10.....	334
Gráfico 53. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Ambientales de la RSE..	368
Gráfico 54. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA1.....	369
Gráfico 55. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA2.....	369
Gráfico 56. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA3.....	370
Gráfico 57. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA4.....	370
Gráfico 58. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA5.....	371
Gráfico 59. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA6.....	371
Gráfico 60. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA7.....	372
Gráfico 61. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA8.....	372
Gráfico 62. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA9.....	373
Gráfico 63. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA10.....	373
Gráfico 64. Gráfico de Valores Medios de las Motivaciones que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.	393
Gráfico 65. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M1.....	394
Gráfico 66. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M2.....	394
Gráfico 67. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M3.....	395
Gráfico 68. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M4.....	395
Gráfico 69. Gráfico de Valores Medios de los Obstáculos que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.	397

Gráfico 70. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O1.....	398
Gráfico 71. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O2.....	398
Gráfico 72. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O3.....	399
Gráfico 73. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O4.....	399
Gráfico 74. Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no.	400
Gráfico 75. Herramientas para la Comunicación de la RSE diferentes a los informes.....	401
Gráfico 76. Grado de comunicación de la RSE – cantidad/calidad.....	402
Gráfico 77. Histograma y Polígono de Frecuencias de la Comunicación de la RSE – cantidad/calidad.....	403
Gráfico 78. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los clientes..	404
Gráfico 79. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de socios comerciales y/o proveedores.	405
Gráfico 80. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los competidores.....	405
Gráfico 81. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).....	406
Gráfico 82. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de la comunidad local.	406
Gráfico 83. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.....	409
Gráfico 84. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.....	411
Gráfico 85. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.....	414
Gráfico 86. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE– cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores...	416
Gráfico 87. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.	419
Gráfico 88. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.	422

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación histórica entre la empresa y la sociedad.....	168
Figura 2. Desarrollo Sostenible, RSE y <i>Accountability</i>	169
Figura 3. Proceso de <i>Accountability</i>	171
Figura 4. Funcionamiento del Proceso de <i>Accountability</i>	171
Figura 5. Etapas de los Informes de Sostenibilidad.....	181
Figura 6. Modelos normativos para el <i>reporting</i> de RSE en europa	183
Figura 7. Modelo causal propuesto inicialmente.....	491
Figura 8. Modelo causal definitivo.	493

INTRODUCCIÓN.

El presente epígrafe introductorio ha sido estructurado en cuatro partes en donde se hace una presentación sintética sobre la justificación, el ámbito de aplicación, los objetivos, las contribuciones esperadas y la estructura general de la Tesis Doctoral.

La primera parte corresponde a la justificación y el ámbito de aplicación del tema de investigación, en la cual se exponen la vigencia y relevancia del mismo para la economía de la empresa, su organización, operación y marketing, así como la necesidad de estudiar el problema, derivada de las lagunas del conocimiento sobre el mismo; de igual manera, se plantea la pregunta problema, delimitada a un ámbito de aplicación específico por las propias características del estudio (Tesis Doctoral) y finalmente, se exponen las razones que justifican y motivan el desarrollo de la presente investigación.

En la segunda parte, se presentan los objetivos (general y específicos) de la investigación y seguidamente se muestran las correspondientes hipótesis de trabajo que los sustentan, las cuales son fundamentadas, desarrolladas y contrastadas a lo largo de esta Tesis.

En la tercera parte, se exponen las contribuciones esperadas del estudio, tanto desde el punto de vista de la revisión teórica, como del estudio empírico; y por último, en la cuarta parte, se describe detalladamente la estructura general de la Tesis Doctoral.

I. JUSTIFICACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

No cabe duda de la importancia que para el desarrollo la sociedad actual tiene el **sector empresarial**. En términos económicos, tal como se evidenciará más adelante, la facturación de algunas grandes empresas ha ido creciendo hasta llegar a superar el Producto Interior Bruto (PIB) de muchos Estados.

Un estudio reciente elaborado por *Transnational Institute*, concluye que, hoy en día, 37 de las 100 mayores economías del mundo son Corporaciones o Empresas Transnacionales¹ (TNI, 2014); de igual manera, según el informe sobre las inversiones en el mundo, elaborado cada año por la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo por sus siglas en Inglés), las filiales extranjeras de las ETN generaron en 2012 ventas por un valor de 26 billones de dólares americanos, que representan un 36% del PIB Mundial; en términos de crecimiento, significa un aumento del 7,4% con respecto al año 2011, mayor al 2,3% que registró el PIB mundial para el mismo período; de igual manera, en términos de empleo, generaron 72 millones de puestos de trabajo, lo que equivale a un incremento del 5,7% en relación al año 2011 (UNCTAD, 2013).

¹ En adelante ETN.

Por otra parte, Glattfelder y Battiston (2009) y Vitali, Glattfelder y Battiston (2011), pertenecientes a un grupo prestigioso de teóricos de sistemas complejos de la Escuela Politécnica Federal (ETH) de Zurich (Suiza), han estudiado las redes de control y el poder de las empresas a nivel mundial, concluyendo que 147 ETN (que también denominan Corporaciones Transnacionales) controlan alrededor del 40% de la riqueza mundial.

En concreto, su artículo *“The network of global corporate control”* publicado en 2011, es el primero que va más allá de la ideología para identificar empíricamente una red de poder en las empresas, ya que combinan las matemáticas utilizadas para modelar sistemas naturales con datos corporativos exhaustivos para catalogar la propiedad entre las ETN del mundo.

A diferencia de estudios anteriores que solo incluían una cantidad limitada de compañías y omitían sus propiedades indirectas, éste toma una base de 37 millones de compañías e inversionistas de todo el mundo, para luego extraer todas las 43.060 ETN existentes y las propiedades de acciones que las vinculan, con las cuales construyeron un modelo que explica que compañías controlan a otras mediante redes de propiedad de acciones, combinado con los ingresos operativos de cada una para representar la estructura de poder económico global.

Bajo este panorama, es sensato y prioritario que este poder empresarial sea utilizado para contribuir de una manera más eficaz al bienestar de la sociedad y en últimas a la reconstrucción de un mundo más justo y equitativo para todos. Para ello, se requieren de normas mínimas de conducta empresarial, que dentro del libre juego del mercado, las empresas minimicen los impactos sociales y medioambientales que sus actividades conllevan a lo largo y ancho del planeta (De la Cuesta, 2004).

Desafortunadamente, dicha conducta empresarial no ha sido la esperada por la sociedad y si este análisis se lleva al plano general de la realidad económica de los últimos cinco (5) años, es evidente que las actuaciones y conductas empresariales han sido la principal causa de la considerada, una de las peores crisis económicas - financieras de la historia, la crisis del 2008, de la que muchos países se vienen recuperando lentamente, pero que mantiene fracturada aún, a muchas otras economías, tanto de países desarrolladas como de países en vía de desarrollo.

En palabras de Kliksberg (2012b), la investigación del Congreso de los Estados Unidos (USA) sobre las causas de la crisis de 2008 llegó a la conclusión de que los vacíos éticos de los altos ejecutivos financieros y de la cultura corporativa fueron una causal central. Dictaminó que influyeron “la codicia, la estupidez y la soberbia”.

En otro reconocido estudio publicado en la prestigiosa *American Sociological Review*, Stets y Carter (2012) dejan en evidencia que los banqueros, especuladores y prestamistas que causaron con sus acciones la crisis financiera internacional de 2008, pudieron actuar como lo hicieron, aparentemente sin vergüenza ni culpa, porque sus normas de identidad moral eran muy bajas y porque sus colegas no criticaron en el momento oportuno esa conducta; el costo de las prácticas irresponsables de ese grupo de empresarios del sector financiero, ha sido trasladado a la

sociedad y ha tocado las vidas de muchos inocentes que han perdido sus ahorros para la jubilación, sus casas y sus empleo, causando, de manera general, un incalculable daño para la economía mundial.

Adicionalmente, en otra importante investigación publicada también en la *American Sociological Review*, Alwyn y Kiyoteru (2012) realizan un análisis de los compromisos y posteriores acciones llevadas a cabo por grandes corporaciones en temas de RSE y sostenibilidad, tomando como referencia el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el *Global Reporting Initiative* (GRI), concluyendo que existen grandes compromisos discursivos por parte de las empresas, pero sin acción posterior, dejando en evidencia una hipocresía organizada debido a una falta de voluntad que deja en evidencia unas actuaciones poco éticas al faltar a dichos compromisos.

A partir de lo anterior, se puede asegurar que los diferentes momentos de crisis económica, ambiental, social y de valores éticos/morales, que el mundo ha venido experimentado a lo largo de la historia, sobre todo en la última década, han puesto en una encrucijada a aquellas organizaciones que buscan exclusivamente la maximización del beneficio para el accionista, por lo que se hace necesario el planteamiento de un modelo de gestión que convierta a todos los grupos de interés o *stakeholders*² de las organizaciones, en la esencia de la estrategia empresarial. La **Responsabilidad Social Empresarial** (en adelante **RSE**) se convierte en el vehículo para alcanzar este objetivo.

Los escenarios caóticos que ha venido mostrando la historia en cuanto a la relación empresa y sociedad permiten recordar una de las frases más conocidas del científico más importante del siglo XX, Albert Einstein (1879-1955), la cual dice textualmente “*no podemos resolver nuestros problemas con el mismo pensamiento que usamos cuando los creamos*” (Seelig, 1954). Sin duda alguna, este pensamiento es necesario extrapolarlo a la realidad actual del mundo empresarial y de los negocios, de tal manera que la relación empresa y sociedad arroje mejores frutos para todos.

Bajo este contexto, dicha relación estudiada por diversos autores como Carroll (1999), Frederick (2007), McMahan (2002) y Reich (2007), entre otros, ha venido evolucionando hasta el punto de percibirse, en los tiempos actuales, un particular interés en la sociedad por conocer, con mayor detalle, las relaciones y actuaciones que tienen las empresas dentro del ámbito de la RSE.

Dicha preocupación es más evidente en el **sector turístico**, pues es claro para la sociedad, que en el ámbito global, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes y con mayores tasas de crecimiento; según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), el turismo representa a nivel mundial el 9,5% del Producto Interno Bruto (PIB), el 4,4% de las inversiones, el 5,4 % de las exportaciones y está empleando al 9% del total de trabajadores;

² En adelante utilizaremos *stakeholders*, debido a que es el término, comúnmente más utilizado, en la literatura científica sobre Responsabilidad Social Empresarial.

se estima que en el 2024 alcance el 10,3% del PIB mundial y genere cerca de 74,5 millones de empleo (WTTC, 2014).

Adicionalmente, el turismo es considerado uno de los marcapasos de la globalización bajo dos realidades contradictorias. Por una parte, es un elemento prometedor para la mejora de la situación laboral y para el desarrollo económico de la sociedad; pero por otra, es causante de muchos problemas sociales, culturales y ecológicos, caracterizado en sus relaciones laborales por una alta carga laboral, la dependencia de las temporadas y la falta de protección social (*Kate, Tourism Watch y ACSUD, 2006*).

Por otra lado, la capacidad del turismo para impactar sobre el destino en materia económica, social, cultural y medioambiental, está bien documentada y sus repercusiones adversas han expuesto a la industria a fuertes críticas (*Tourism Concern, 2005* citado en Peña y Serra, 2012b). Es claro también que el turismo depende de la comunidad, de la calidad, del medio ambiente y del contexto internacional para su desarrollo (Do Céu Almeida, 2005), por lo tanto, es necesaria la promoción de prácticas turísticas que cumplan criterios de RSE dentro de las empresas que componen el sector.

Dentro de éste ámbito, el **subsector de alojamiento turístico**, y en particular, los establecimientos hoteleros son empresas genuinamente turísticas, ya que ofrecen productos y servicios para el uso explícitamente turístico de los consumidores y están situadas geográficamente en el destino turístico (Ayuso, 2003), por lo que sus impactos positivos y negativos son más evidentes en las comunidades de acogida. Por ello, el estudiar la RSE en empresas turísticas de alojamiento es de una evidente importancia e interés.

Hasta aquí se han abordado las principales justificaciones y motivaciones por el tema de la RSE, así como su delimitación a las empresas turísticas y en concreto a las de alojamiento; no obstante, a pesar del evidente interés que ha generado el estudio de la RSE en el mundo académico durante la última década, en la literatura científica son escasos los trabajos e investigaciones sectoriales en el tema y más aún en empresas del sector turístico (Bohdanowicz, 2006); autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007); citados en Tepelus (2008), coinciden con esta afirmación; el primero y los segundos caracterizan la investigación académica de RSE en turismo como escasa y subdesarrollada; por su parte, los terceros, reconocen que ese subdesarrollo investigativo puede deberse a que el discurso de la RSE en turismo sigue enfocado en la ética operacional que este nuevo paradigma requiere y no en las consecuencias que pueda tener sobre la estrategia del negocio turístico.

Como complemento, Bohdanowicz (2007) y Holcomb, Upchurch y Okumus (2007), argumentan que también hay poca investigación, desde el punto de vista holístico sobre la RSE en el ámbito turístico y más concretamente en la industria hotelera; de igual manera, para Bohdanowicz y Zientara (2009); y McGehee et al. (2009), pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero; sin embargo, es importante decir que recientemente se ha venido notando un creciente interés por las investigaciones y los estudios

de la RSE aplicados al campo del turismo (Kalisch, 2002; Roner, 2006; Erdogan y Barisb, 2007; Henderson, 2007; Scanlon, 2007; Lee y Park, 2009).

Por otra parte, Tepelus (2008), en su eminente disertación doctoral, cuya rigurosidad académica se plasma en la publicación de seis (6) artículos científicos de alto nivel, considera la RSE como un marco conceptual guía para hacer avanzar el debate sobre la sostenibilidad del turismo de una manera que reconoce y asigna la responsabilidad específica al sector privado; no obstante, argumenta que desde el punto de vista práctico, la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística el concepto aún es débil.

Todo lo anterior, motiva al autor del presente estudio a trabajar en la RSE desde el ámbito de aplicación del sector turístico, concretamente en las empresas de alojamiento; ahora bien, para poder profundizar y lograr los objetivos que requiere una Investigación Doctoral, el tema propiamente dicho de la RSE se ha acotado, al estudio de tres variables del concepto: el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación.

Tal como lo evidenciaremos a lo largo del desarrollo de la presente investigación, se han encontrado muchos estudios que analizan estas variables, concluyendo de manera general que en el sector empresarial se evidencian unos niveles bajos de conocimiento, aplicación y comunicación de RSE, debido a diversos factores que explicaremos en detalle en el cuerpo del trabajo.

Es importante mencionar que en la mayoría de trabajos encontrados, se estudian las variables de manera individual (o como máximo dos al tiempo), no obstante, no se han encontrado investigaciones que integren los tres aspectos; esto puede ser una consecuencia de la citada escasez de estudios sectoriales de RSE, sobre todo en el sector turístico, trayendo como consecuencia, la notoria dificultad de trasladarla al mundo real.

Después de una exhaustiva revisión literaria y un estudio empírico previo en la materia, realizado por el presente investigador, se puede concluir, a priori, que la RSE puede llegar a tener sentido práctico para las empresas y una mayor efectividad, en el momento en que se integre al seno de las organizaciones, los tres pilares (variables) básicos de la RSE, es decir, el Concepto, la Práctica y la Comunicación.

Bajo todo este contexto, la presente Investigación Doctoral, pretende hacer una contribución concreta al mundo empresarial y académico, en el sentido de aportar al debate sobre la Conceptualización, Aplicación y Comunicación de la RSE, todo ello bajo un marco científico sólido que permita el traslado efectivo de la misma, al mundo real de las organizaciones, haciendo un especial énfasis en las empresas turísticas.

De una manera más amplia, se pretenden aportar resultados concretos que contribuyan al enriquecimiento del constante debate académico que se viene dando durante las últimas décadas, entre aquellos pensadores que defienden el clásico modelo de gestión empresarial

(maximización de beneficios como único objetivo empresarial), y aquellos otros que argumentan que, además de los aspectos económicos propios de la naturaleza utilitarista de la empresa, se deben tener en cuenta las cuestiones sociales y ambientales del entorno, hasta el punto de integrarlas en la gestión organizacional; dicho debate, además de despertar el interés en las escuelas de negocios, ha llamado la atención del propio sector empresarial, inversores, gobiernos, e inclusive, de la sociedad en general.

En este sentido, la corriente a favor de que la empresa como organización desempeña un papel clave en la sociedad, no solamente restringido a la creación de riqueza y empleo, es cada vez más aceptada y los viejos esquemas conceptuales de la escuela de Friedman (quien afirmaba que la única responsabilidad de la empresa era maximizar el beneficio, con el único límite de la ley y las costumbres), van poco a poco perdiendo relevancia (De la Cuesta, 2004); no obstante, publicaciones prestigiosas como *The Economist*, han criticado la falta de unanimidad del concepto de RSE y su posterior aplicación o medición en el mundo real de las organizaciones, tachándola inclusive de falacia empresarial (*The Economist*, 2005); aunque 3 años más tarde, reconociera, en otro artículo, el valor estratégica de la RSE (*The Economist*, 2008).

Es claro entonces, que el presente estudio, pretende aportar al enriquecimiento del citado debate y más allá de esto, aportar evidencia empírica que contribuya a superar las críticas citadas en el párrafo anterior, buscando en últimas, contribuir al avance teórico y científico de la RSE; en concreto, se harán aportaciones desde el análisis de las variables del conocimiento, la aplicación y la comunicación de la RSE, tanto de manera individual, como integral, cuestión ésta última (análisis conjunto de las tres variables), que hasta el momento, tal como se indicó anteriormente, no se ha estudiado en la literatura existente.

En este sentido, la Pregunta de Investigación formulada de manera general para el presente estudio es:

¿Cuáles son los factores que influyen en el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento?

Para resolverla, se debe, en primer lugar, identificar y evaluar el nivel de conocimiento, aplicación y comunicación de la RSE en el sector del estudio; y en segundo lugar, determinar esos factores que influyen en dichos niveles, a partir del planteamiento de un grupo de hipótesis en los ámbitos de las variables del estudio, es decir el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; como se verá más adelante, las hipótesis han sido planteadas a partir de *i)* las teorías encontradas en la exhaustiva revisión literaria; *ii)* los resultados de una investigación exploratoria de campo realizada por el investigador principal en el área del estudio y *iii)* la experiencia del investigador principal adquirida de diversos trabajos desarrollados en el campo práctico-laboral relacionados con el tema del estudio.

Se pretende entonces, llevar a cabo un estudio de rigor científico que permita conocer, en la zona del estudio, las actuaciones concretas de las empresas turísticas de alojamiento, en materia de

RSE, desde las ópticas de su Conocimiento, Práctica y Comunicación, así como los factores que influyen en las mismas; para luego proponer un modelo que integre y explique las relaciones causales de las tres variables en cuestión, con el fin de mejorar la gestión de las actividades de RSE de las empresas y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

A pesar de que el trabajo se enmarca en la realidad del sector hotelero, se pretende, que los resultados y aportaciones del mismo, tengan una proyección general al resto de empresas del sector y de otros sectores, así como también una aplicación práctica a nivel internacional, sin perder de vista las particularidades de los entornos locales en donde se desarrolle; esto último es muy importante para el éxito de la RSE, pues se ha evidenciado que, en la práctica, la RSE tiene un carácter contextual (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006) y muchos autores siguen justificando este hecho.

Para Yepes, Peña y Sánchez (2007), el espacio (geográfico) y el tiempo (época) son variables que inciden directamente sobre las formas y contenidos de la RSE; por su parte, De la Cuesta (2002), citada en Robledo (2004), establece que la RSE depende de las demandas concretas de la sociedad y esto supone llevar la conducta empresarial a un nivel congruente con las normas, valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento o espacio dado.

Welford, Man y Chan (2007), citado en Guédez (2010), argumentan que la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo; Vives (2012), por su parte, concluye que un único enfoque de la RSE no es válido en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas; en el ámbito empresarial cada compañía deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias; según Gjølborg (2009), la contrastación empírica de muchas investigaciones indican que la RSE se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos.

Todos estos argumentos hacen recordar a Votaw y Sethi (1973), cuando hace más de 30 años, definía la Responsabilidad Social como *“un término brillante que significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos”*.

Se concluye entonces que la RSE aplicada de la misma manera a todos los contextos, entorpecería la operatividad de su concepto, medición e implementación (Driver, 2006), por ello, deberían aceptarse interpretaciones específicas de la RSE, surgidas desde una variada gama de enfoques (Ougaard y Nielsen, 2004; y Kakabadse, Rozuel and Lee-Davies, 2005) y aplicadas a diferentes campos de actuación, tanto desde el punto de vista de las diferentes áreas del conocimiento, como de los diversos sectores de la sociedad, incluido el empresarial.

No obstante y como regla general, ante cualquier situación económica, social, ambiental, cultural e inclusive política, que se pueda presentar en un entorno geográfico, sea cual sea, se debe partir del supuesto de que las Responsabilidades Sociales son Universales y así como los mercados y las finanzas se han globalizado, deben hacerlo también los elementos básicos que constituyen

dichas responsabilidades, es decir, los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los Derechos Humanos, los Estándares Laborales, el Medio Ambiente, el Desarrollo Sostenible, la Justicia, entre otros, de tal manera que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad y además contribuya a la construcción de un mundo más justo y equitativo para todos (Robledo, 2004).

En este sentido, la presente investigación tiene en cuenta todas estas consideraciones y su desarrollo se concreta con el aporte de una metodología de gran utilidad para el estudio de la RSE, mediante análisis cuantitativos estadísticos uni, bi y multivariantes, que puede aplicarse a cualquier sector empresarial y entorno geográfico mundial, cuyo objetivo se centra, como se explicó anteriormente, en la identificación y evaluación correcta del Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana, así como los factores que inciden sobre los mismos, como base para el diseño de un modelo que integre y explique las relaciones causales de las tres variables en cuestión, con el fin de mejorar la gestión de las actividades de RSE de las empresas y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

En cuanto al aspecto geográfico, el interés de la RSE debe centrarse en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos, en donde la solución a gran parte de sus problemas, únicamente puede conseguirse con la involucración directa y sostenida del sector empresarial, el cual puede reforzar su propia prosperidad en este proceso (Prahalad y Hammond, 2002).

Sin duda alguna, para muchos países en vía de desarrollo o del tercer mundo, el turismo ha adquirido una importancia significativa y ha representado una gran oportunidad para la creación de puestos de trabajo y la obtención de divisas necesarias para el país destino (*Kate, Tourism Watch* y ACSUD, 2006); de igual forma, para muchas regiones empobrecidas es la principal fuente de ingresos y probablemente la única esperanza para ganarse el pan de cada día.

De manera más específica, es evidente el aporte sustancial del sector turístico a la economías de países empobrecidos y/o en vía de desarrollo, como los de América Latina, cuestión que puede contribuir claramente a la atenuación de la pobreza que tanto golpea a la región (OMT, 2008).

Colombia es un país en vía de desarrollo perteneciente a la región latinoamericana y como lo titula un informe de la OMT, es un país que después de múltiples problemas internos ha logrado volver del borde del abismo, encontrándose hoy “*de nuevo en el mapa del turismo mundial*” (OMT, 2009). Dicho informe concluye que, en el ámbito turístico, los resultados que reflejan la realidad del turismo colombiano son ya manifiestos habiéndose duplicado el número de visitantes extranjeros entre 2003 y 2008 con una tasa promedio de crecimiento anual, en los últimos 4 años, del 18%, de las más altas de América Latina y del mundo.

De igual manera, el mismo informe, ubica al sector turístico en la tercera posición, en materia de exportación, a nivel nacional, solamente, por detrás del petróleo y el carbón, superando, inclusive, a un producto tan tradicional para el país como son las Flores.

Esta importancia la corroboran cifras más actuales; según un informe reciente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (2014), el sector turístico se caracterizó por presentar en 2013 un crecimiento del PIB de 4,6%, con respecto al 2012; de igual manera, registró un notable incremento en inversión extranjera directa alcanzando la suma de los 1.584 millones de dólares, es decir un 14,11% más, en comparación con el año anterior; así mismo, la cuenta de viajes representó en 2013 el porcentaje más alto de participación dentro de las exportaciones de servicios, es decir un 43,2%. Otro dato interesante es que Colombia ha registrado superávits en la balanza turística (consumo turístico receptor es superior al consumo turístico emisor), durante los últimos seis años (a excepción de 2012), lo que indica una importancia relativa del turismo en la generación de superávit en el sector externo del país.

En cuanto a llegadas originadas por el turismo internacional, el receptivo total en 2013 tuvo un aumento del 6,8% en relación al 2012, de lo cual se destacan los aumentos en un 8,5% de los extranjeros no residentes, un 20,6% de pasajeros en cruceros internacionales y un 13,9% de pasajeros aéreos en vuelos internacionales. Por otra parte, también se destaca el aumento en un 17,5% de las llegadas de pasajeros a nivel nacional.

De manera concreta, se analizará el caso de la **Región Caribe Colombiana**, por ser una de las zonas con mayor operación turística del país, además de contar con evidentes recursos naturales, geográficos, históricos y culturales que la ubican como una de las regiones con mayor potencial de desarrollo turístico de América Latina.

El estudio más importante de Turismo en la región en cuestión, ha sido el realizado por Aguilera, Bernal y Quintero (2006), el cual deja en evidencia la importancia que tiene la misma para el turismo del país; en palabras de los autores, *“una aproximación que muestra la importancia de la región en el sector turístico a nivel nacional es la participación del valor agregado de los Hoteles y Restaurantes del Caribe Colombiano dentro del total nacional. Al analizar el valor agregado de la rama de actividad Hoteles y Restaurantes se observa que los departamentos de la Región Caribe contribuyeron con el 24% del total nacional en 2003, mientras que Bogotá, Antioquia y los departamentos de la Zona Cafetera participaron con 20,85%, 10,85% y 5,85%, respectivamente; de igual manera, las ciudades turísticas de la Región Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena principalmente) aportaron en conjunto el 32,76% de la producción bruta (ingresos percibidos) de los hoteles de todo el país”*.

Los datos más recientes indican que del total de viajeros extranjeros que ingresaron en 2014 a Colombia, el 21% se estableció en la Región Caribe, porcentaje que solo queda por debajo de la Capital Bogotá (52%). Por su parte, los aeropuertos de las tres ciudades más importantes de la Región (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena), mostraron en 2013 los mayores crecimientos en las llegadas de los pasajeros aéreos a nivel nacional en comparación con el 2012; en concreto el

aumento fue del 14,8% 26,1%, y 20,2% respectivamente (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, 2014).

Los anteriores datos, dejan en evidencia la importancia de la Región Caribe Colombiana para el desarrollo del turismo en el país, por lo tanto, la Pregunta Científica de Investigación, acotada al contexto geográfico en cuestión, quedaría de siguiente manera.

¿Cuáles son los factores que influyen en el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana?

Tendiendo claro lo anterior, a manera de resumen, se muestran a continuación dieciséis (16) razones que justifican y motivan el desarrollo de la presente investigación.

1. El sector empresarial es crucial para el desarrollo la sociedad actual; 37 de las 100 mayores economías del mundo son Corporaciones o ETN (TNI, 2014) y sus filiales extranjeras generaron 72 millones de puestos de trabajo y ventas por valor de 26 billones de dólares americanos (36% del PIB Mundial) en 2012 (UNCTAD, 2013).
2. El Poder de las Empresas cada vez es mayor; Glattfelder y Battiston (2009) y Vitali, Glattfelder y Battiston (2011), han llegado a afirmar que 147 Corporaciones Transnacionales controlan alrededor del 40% de la riqueza mundial, tomando como base 37 millones de compañías e inversionistas de todo el mundo.
3. El sector empresarial tiene una enorme deuda con la sociedad; las actuaciones y conductas empresariales caracterizadas por la ausencia de valores éticos y morales de sus dirigentes, han generado un pasivo incalculable para la sociedad actual, evidenciado en la crisis económica - financiera del 2008; dicha conducta inadecuada se demuestra en estudios como los del Congreso de USA (citado en Kliksberg, 2012b), Stets y Carter (2012) y Alwyn y Kiyoteru (2012).
4. Es necesario el compromiso empresarial en los temas de RSE, ya que la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD), promovida por Naciones Unidas dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) no es suficiente; a pesar de que en 2010 los gastos netos de ayuda ascendieron a 128.700 millones de dólares (el nivel más alto de ayuda registrado en la historia), la Organización de las Naciones Unidas - ONU (2011) advierte que 2.600 millones de personas sigue viviendo con menos de US\$2 al día, 1.750 millones padecen de pobreza multidimensional (graves privaciones en salud, educación o nivel de vida) y al menos 1.440 millones se acuestan a diario padeciendo hambre (viven con menos de US\$1,25 al día); en resumen, dos décadas después del primer informe sobre Desarrollo Humano de Naciones Unidas, hay pocos indicios de progresos orientados a convertir el mundo en un lugar más sostenible o a proteger eficazmente de futuras crisis a los más vulnerables (PNUD, 2010); a pesar de la leve mejoría, los datos más recientes del mismo organismo indican que la situación sigue siendo alarmante; en concreto, para el cálculo

del Índice de Desarrollo Humano en los 104 países analizados por Naciones Unidas, se estima que alrededor de 1.560 millones de personas (o más del 30% de su población) siguen viviendo en situación de pobreza multidimensional y 1.140 millones de personas continúan subsistiendo con menos de US\$1,25 al día (PNUD, 2013).

5. El sector empresarial es la principal fuente de generación de empleo y de inversión y aporta una contribución significativa de impuestos. Aporta también beneficios intangibles cruciales para el desarrollo, como son la apertura de ideas, la innovación, la generación de oportunidades y el empoderamiento de la gente. De igual manera, un vibrante sector privado realizando inversiones, creando trabajo y mejorando la productividad, promueve el crecimiento y expansión de oportunidades para los pobres (IFC, 2011).
6. Dentro del sector empresarial, en el ámbito global, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes y con mayores tasas de crecimiento; actualmente están empleados más de 200 millones de asalariados, el mayor número de empleados en un sector económico, y se considera como uno de los marcapasos de la globalización; es, por una parte, un elemento prometedor para la mejora de la situación laboral y para el desarrollo económico, no obstante, al mismo tiempo, es causante de muchos problemas sociales, culturales y ecológicos; además una alta carga laboral, dependencia de las temporadas y falta de protección social, son algunas de las características típicas de las relaciones laborales en este sector. (*Kate, Tourism Watch y ACSUD, 2006*).
7. El subsector de alojamiento turístico, y en particular, los establecimientos hoteleros son empresas genuinamente turísticas ya que ofrecen productos y servicios para el uso explícitamente turístico de los consumidores y además, están situadas geográficamente en el destino turístico; de igual forma, es el lugar donde el turista suele pasar el mayor tiempo de su visita y en el que suele invertir el mayor gasto, y en este sentido es de especial relevancia para influenciar el comportamiento de la demanda turística (Ayuso, 2003), elemento y característica básica y primordial para el entendimiento y desarrollo del turismo.
8. Existe un creciente interés de la sociedad en general por conocer, con mayor detalle, las relaciones y actuaciones que tienen las empresas dentro del ámbito de la RSE, sus efectos y sobre todo sus aportes para la reconstrucción de un mundo más justo y equilibrado para todos.
9. A pesar del evidente interés que ha generado el estudio de la RSE en el mundo académico durante la última década, en la literatura científica son escasos los trabajos e investigaciones sectoriales en el tema, más aún en empresas del sector turístico (Bohdanowicz, 2006); autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007); citados en Tepelus (2008), coinciden con esta afirmación; adicionalmente, Bohdanowicz (2007) y Holcomb, Upchurch y Okumus (2007), argumentan que también hay poca investigación, desde el punto de vista holístico sobre la RSE en el

ámbito turístico y más concretamente en la industria hotelera; de igual manera, para Bohdanowicz y Zientara (2009); y McGehee et al. (2009), pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero.

10. Desde el punto de vista práctico, la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística el concepto aún es débil (Tepelus, 2008).
11. La escasez de estudios de RSE en Turismo (y más concretamente, el sector hotelero), en comparación con otros sectores, más la pluralidad de conceptos y enfoques utilizados en las investigaciones analizadas, dificulta llegar a conclusiones integrales y generalizadas que contribuyan, de una manera mas eficaz, a la promoción y la aplicación de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento, lo que se convierte en una motivación adicional para la realización de la presente investigación.
12. El interés de la RSE debe centrarse en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos, en donde la solución a gran parte de sus problemas, únicamente puede conseguirse con la involucración directa y sostenida del sector empresarial, el cual puede reforzar su propia prosperidad en este proceso (Prahalad y Hammond, 2002).
13. Para muchos países en vía de desarrollo ó del Tercer Mundo, el turismo ha adquirido una importancia significativa; para otros, representa una gran oportunidad, ya que crea puestos de trabajo y trae las divisas necesarias al país destino. (Kate, Tourism Watch y ACSUD, 2006); de igual forma, para muchas regiones empobrecidas es la principal fuente de ingresos y probablemente la única esperanza para ganarse el pan de cada día.
14. Colombia es un país en vía de desarrollo perteneciente a la región latinoamericana que después de múltiples problemas internos ha logrado volver del borde del abismo, encontrándose hoy de nuevo en el mapa del turismo mundial; en concreto ha tenido una tasa promedio de crecimiento anual, en los último 4 años, del 18%, de las más altas de América Latina y del mundo (OMT, 2009).
15. La Región Caribe Colombiana, además de ser una de las zonas con mayor operación turística del país (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, 2014; Aguilera, Bernal y Quintero, 2006), cuenta con evidentes recursos naturales, geográficos, históricos y culturales que la ubican como una de las regiones con mayor potencial de desarrollo turístico en América Latina.
16. Se pretende contribuir a la sensibilización de las empresas turísticas del estudio para la puesta en marcha de acciones que contribuyan a un turismo más responsable y sostenible en la zona y que genere, además de un incremento en el valor de los establecimientos turísticos, un beneficio de mayor impacto sobre su entorno social, económico y medioambiental.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente ítem se describen, tanto los objetivos como las hipótesis a contrastar en la presente investigación.

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

El objeto del presente estudio es, por una parte, conocer lo que los agentes de dirección del sector hotelero, saben (Conocimiento), hacen (Aplicación) y divulgan (Comunicación) en materia de RSE; y por la otra, identificar los diferentes factores que influyen sobre esos niveles de Conocimiento, Aplicación y Comunicación.

Una vez determinado lo anterior, se pretende hacer un análisis integral de las tres variables y sus diferentes factores determinantes, buscando como resultado concreto la propuesta de un modelo que explique, de manera explícita, las relaciones causales existentes entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros objeto de la investigación.

Con esto, los/as Directores/as del estudio, contarán con un modelo que les brinde información fiable, relevante y útil para la mejora en la toma de decisiones en materia de RSE, lo que permitirá a las empresas del sector, tener una mayor implicación con el bienestar de todos sus *stakeholders* y contribuir de mejor manera con el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.

Para una mayor comprensión, a continuación se describe el objetivo general del estudio, con sus correspondientes objetivos específicos.

Objetivo General.

Identificar y evaluar el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana, así como los factores que inciden sobre los mismos, como base para el diseño de un modelo que integre y explique las relaciones causales de las tres variables en cuestión, con el fin de mejorar la gestión de las actividades de RSE de las empresas y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

Objetivos Específicos.

- 1) Determinar el Grado de Conocimiento que tienen los Directores Hoteleros de la región sobre el concepto de RSE y sus factores de influencia.
- 2) Evaluar el Grado de Aplicación de la RSE en los establecimientos hoteleros de la región y sus factores de influencia.

- 3) Analizar el Grado de Comunicación de la RSE en las empresas hoteleras de la región y sus factores de influencia.
- 4) Proponer un modelo que integre y explique las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio.

Al respecto se han planteado las siguientes hipótesis, las cuales serán contrastadas mediante un estudio empírico que se desarrollará en el área objeto del estudio y que se explicarán en detalle en la segunda parte de la presente investigación, concretamente en el capítulo 4 (epígrafe 4.3.), el cual, de manera general, hace referencia a la metodología y el diseño de la investigación; por esta razón, por el momento y para no ser tan repetitivos, en este epígrafe, las hipótesis solo serán mencionadas.

Las hipótesis del presente estudio fueron estructuradas a partir de una sinergia entre: *i)* las investigaciones previas encontradas³; *ii)* un estudio exploratorio de campo realizado en la zona por el investigador de la presente Tesis Doctoral; *iii)* la experiencia del investigador del presente trabajo en el campo de la RSE; y *iv)* las recomendaciones valiosas realizadas el 18 de octubre de 2012 por los miembros del Tribunal de Defensa de la Suficiencia Investigadora del Doctorado en Economía de la Empresa de la UIB, que se encuentra realizando el investigador del presente estudio.

En general, se plantean tres grupos de hipótesis, para cada uno de los cuales se proponen dos (2); esto da lugar a un total de 6 hipótesis a contrastar, las cuales se describen a continuación.

- **Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.**

Explicación General. En diferentes sectores económicos, incluido el turístico/hotelero, se ha evidenciado un bajo Grado de Conocimiento de la RSE, por parte de los Directores/as Empresariales; de igual manera, se han identificado al el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación de las empresas, así como al el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a, como factores determinantes de ese bajo nivel de conocimiento en RSE.

Con base en esto, se plantean las siguientes dos hipótesis:

H1.1. El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.

³ Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de literatura, la cual se detalla en el epígrafe 2.6.1 del presente estudio; de esta revisión de literatura, muchas de las investigaciones encontradas (y que serán mencionadas a lo largo de la Tesis Doctoral) fueron claves para la configuración de las hipótesis del estudio.

H1.2. El Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a.

- **Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.**

Explicación General. En diferentes sectores económicos, incluido el turístico/hotelero, se ha argumentado que las empresas muestran un bajo Grado de Aplicación de la RSE, el cual se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación de las mismas, así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y Obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

Con base en esto, se plantean las siguientes dos hipótesis:

H2.1. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

H2.2. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y Obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

- **Tercer Grupo: Comunicación de la RSE.**

Explicación General. En diferentes sectores económicos, incluido el turístico/hotelero, se ha demostrado que las empresas muestran un bajo Grado de Comunicación de la RSE, el cual se ve influenciado por el tamaño de las mismas, así como por las presiones externas de los *stakeholders*.

Con base en esto, se plantean las siguientes dos hipótesis:

H3.1. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

H3.2. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero se ve influenciado por el tamaño del Hotel y las presiones externas de los *stakeholders*.

III. CONTRIBUCIONES ESPERADAS.

Las contribuciones esperadas de la Tesis Doctoral se derivan del análisis de la revisión teórica y del respectivo estudio empírico, las cuales se muestran para ambos casos, tanto desde el punto de vista general de la investigación, como del análisis de sus variables principales, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; de igual manera, al final del presente epígrafe se describe una de las contribuciones más importantes del presente trabajo (en este caso procedente del estudio empírico) derivada de las posibles relaciones entre dichas variables.

- Contribuciones esperadas de la Revisión Teórica.

Desde el punto de vista general del estudio, se tienen:

- (i) Se enriquecerá el constante debate académico que se viene dando durante las últimas décadas en el mundo, entre aquellos pensadores que defienden el clásico modelo de gestión empresarial (maximización de beneficios como único objetivo empresarial) y aquellos otros que argumentan que, además de los aspectos económicos propios de la naturaleza utilitarista de la empresa, se deben tener en cuenta las cuestiones sociales y ambientales del entorno, hasta el punto de integrarlas en la gestión organizacional; dicho debate, además de despertar el interés en las escuelas de negocios, ha llamado la atención del propio sector empresarial, inversores, gobiernos, e inclusive, de la sociedad en general.
- (ii) Se profundizará en el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo académico, desde los ámbitos del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación, en uno de los sectores económicos más importante del orbe, como lo es el sector turístico y dentro de este el sector hotelero.
- (iii) Se aportará, de manera específica, al ámbito académico del contexto del área geográfica de actuación, mediante la generación de conocimiento útil para los investigadores de la ciencia turística de la Región Caribe Colombiana y de Colombia en general, pues ésta será la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se realice en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos en el sector y más aún en el área de actuación.

Desde el punto de vista específico de las variables principales de la investigación, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, se tienen:

✓ **Conocimiento de la RSE.**

- (i) Se contribuirá al entendimiento del origen y la evolución del concepto de la RSE, mediante la realización de una propuesta propia en la materia.
- (ii) Se llevará a cabo una clasificación propia de las 100 definiciones más importantes a nivel mundial, divididas en dos grandes grupos; el primero lo conforman destacados académicos que han estudiado rigurosamente el tema, desde la década del 50's hasta la actualidad; y el segundo está formado por las aportaciones que han hecho diferentes *stakeholders* de la sociedad (organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil); adicionalmente, se hará una descripción de las 100 principales organizaciones que, desde diferentes ámbitos de la sociedad, promueven la RSE en todo el mundo.
- (iii) Se propondrá una definición propia de la RSE de aplicación general y otra de aplicación específica al campo del turismo.

✓ **Aplicación de la RSE.**

- (i) Se mostrará un panorama de la aplicación de la RSE en el mundo, haciendo un análisis sintético en todos los continentes y de manera específica en América Latina (y su comparación con Europa) y en Colombia, país en donde se llevará a cabo el estudio empírico.
- (ii) Se hará una clasificación propia de las Teorías Científicas de RSE aplicadas a la empresa, tratando de identificar nuevas teorías al respecto.
- (iii) Se realizará una propuesta (calificada de universal) para la clasificación de empresas según sus prácticas de RSE.
- (iv) Se elaborará una tabla resumen con su correspondiente gráfico, que clasifica y cuantifica la revisión extensa de literatura en RSE realizada (557 referencias consultadas), especificadas por *stakeholders*, incluyendo las publicaciones relacionadas con los aspectos metodológicos de la investigación y aquellas con información necesaria para el estudio de campo en el ámbito empresarial y turístico del país y región respectivos del presente trabajo. La revisión ha sido pensada a partir de una de las recomendaciones que siempre se hace desde el ámbito internacional, en el sentido de contribuir a un mundo más equitativo, justo y próspero para todos, la cual es la mejora de la relación Empresa-Universidad-Estado-Sociedad; en la práctica, ha significado llevar a cabo un estudio sobre lo que en materia de RSE han publicado cada uno de los grupos integrantes de esta

relación (*stakeholders*), con el objetivo de identificar, principalmente, los puntos de encuentro más importantes y los aportes más significativos y de mayor impacto en el tema de la RSE, principalmente en su aplicación; los *stakeholders* de la sociedad se clasificaron en seis (6) grupos: Académicos; Organizaciones Internacionales; Organizaciones Empresariales; Consultorías y Agencias Internacionales y Nacionales; Gobiernos; y Organizaciones de la Sociedad Civil. Es relevante decir que una tabla resumen de estas características no ha sido encontrada en otras Tesis Doctorales en la materia, lo cual se convierte en un evidente, necesario, útil e interesante aporte del presente estudio y en concreto, una referencia importante para futuras Tesis Doctorales de RSE, en materia de revisión bibliográfica.

- (v) Se efectuará una propuesta que agrupa las líneas de investigación que se han desarrollado desde la perspectiva del *Management*, área de interés del presente estudio; se hará también un análisis de su debida evolución.
- (vi) Se mostrará una radiografía del estado del arte de la investigación de la RSE aplicado al turismo en general a partir de los estudios de revisión más relevante en la materia.
- (vii) Se realizará una revisión de literatura propia de trabajos académicos de la RSE en el sector hotelero, llevados a cabo durante la última década (2004-2014).

✓ **Comunicación de la RSE.**

- (i) Se hará una descripción, de una manera ordenada y práctica, de las principales iniciativas e instrumentos a nivel mundial que permiten que la RSE sea visible para el colectivo de la sociedad (concepción estratégica de la Comunicación de la RSE - *Accountability*).
- (ii) Se analizará la evolución del *reporting* en RSE (concepción operativa de la Comunicación de la RSE) en la práctica empresarial; de igual manera, se mostrarán las diferentes perspectivas a través de las cuales ha sido abordado el mismo en la literatura científica
- (iii) Se estudiará la literatura científica relacionada con la comunicación de la RSE en general y de manera específica sobre el *reporting* en RSE.
- (iv) Se analizará la literatura científica relacionada con *reporting* en RSE en Turismo en general y en el sector hotelero en particular.

- **Contribuciones esperadas del Estudio Empírico.**

Desde el punto de vista general del estudio, se tienen:

- (i) Se harán aportaciones concretas desde el análisis de las variables del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, tanto de manera individual, como integral, cuestión ésta última (análisis conjunto de las tres variables), que hasta el momento, no se había estudiado en la literatura existente; los resultados y propuestas que de aquí se deriven ayudaran a entender y aplicar de mejor manera la RSE en el sector, con lo cual se contribuye a mitigar las críticas relacionadas con la falta de unanimidad del concepto de RSE y su posterior aplicación o medición en el mundo real de las organizaciones (*The Economist*, 2005).
- (ii) Se implementará una metodología de gran utilidad para el estudio de la RSE que puede aplicarse a cualquier sector económico y entorno geográfico mundial, la cual consistirá en análisis cuantitativos estadísticos dando lugar a la aplicación de diversas técnicas de análisis univariable (Tabulaciones Simples de Frecuencias y Estadísticas Básicas - Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda); bivariadas (Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios); y Multivariadas (Análisis de Componentes Principales - ACP; Regresión Lineal Múltiple; Regresión Logística Ordinal), cuyos resultados se integrarán y validarán por otra técnica de análisis Multivariadas (Modelo de Ecuaciones Estructurales), que permitirá realizar nuevos planteamientos, como aportes valiosos para el entendimiento de la RSE; destaca también decir que no se han encontrado estudios en el campo de la RSE que hayan integrado y complementado las técnicas de análisis uni, bi y multivariadas, de la misma manera en que se realizarán en la presente Tesis Doctoral, convirtiéndose ello en un aporte adicional de la misma.
- (iii) Se contribuirá con el mundo empresarial, en el sentido de aportar al debate sobre el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, todo ello bajo un marco científico sólido que permita el traslado efectivo de la misma, al mundo real de las organizaciones, en especial, las relacionadas con alojamientos turísticos.
- (iv) Se profundizará en el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo empresarial, desde los ámbitos del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta será la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se realice en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación.

- (v) Se contribuirá con el mundo empresarial, en el sentido de aportar al entendimiento de los factores determinantes que influyen en los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, como información clave para la mejora en la toma de decisiones empresariales en la materia, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta será la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se realice en la zona y el país; con lo cual se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación.
- (vi) Se contribuirá con el mundo empresarial, mediante el diseño de un modelo que integra y explica las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta será la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se realice en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación; con esto, se aporta una valiosa herramienta de gestión concreta que pretende sensibilizar al sector empresarial, hacia una mayor implicación con el bienestar de la sociedad y el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.
- (vii) Se contribuirá a la promoción de la RSE en el sector turístico/hotelero, desde la academia, con el desarrollo de un estudio aplicada en la materia, con una meta bien clara: poner en marcha una investigación que tenga un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz; en este punto es importante, recordar a Mahatma Gandhi (1869-1948), uno de los líderes más influyentes de toda la historia, cuando expresó al mundo, que los negocios sin moral habían sido uno de los factores que estaban destruyendo al ser humano; por lo tanto, se debe procurar que este terrible objetivo para la sociedad nunca alcance su fin y una de las maneras más eficaces para hacerlo, sin duda alguna, es que todas las personas, sin importar el sector en el que se encuentren, siempre hagan lo ético y moralmente correcto y más allá de esto, promuevan de una manera más decidida la Responsabilidad Social de las Empresas; en este sentido, por parte del investigador, desde el ámbito académico/investigativo, se contribuirá a la promoción de la RSE mediante la elaboración del presente estudio empírico, el cual aporta directamente al análisis, la discusión y la construcción de modelos epistémicos-prácticos concretos de gestión y puesta en marcha de la RSE en uno de los sectores más importantes para la economía mundial, como lo es el Turismo.

Desde el punto de vista específico de las variables principales de la investigación, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, se tienen:

✓ **Conocimiento de la RSE.**

- (i) Se propondrá una escala de medida fiable y válida para identificar el Grado de Conocimiento de la RSE (H.1.1), en cuanto a su notoriedad y nitidez; como algo novedoso en el presente estudio, para el caso de la Nitidez, se diseñará una batería de enunciados afirmativos de lo que es la RSE, desde su concepción inicial hasta su concepción actual (evolución del concepto); lo anterior, a partir de estudios científicos relevantes y reconocidos en la materia.
- (ii) Se llevarán a cabo contrastaciones de relaciones teóricas no estudiadas previamente de manera conjunta, como son la influencia que tienen las características del Hotel (tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero, nivel de inversión en innovación) y su Director/a (sexo, edad, nivel de educación, grado de autonomía en materia de RSE) para determinar si éstos son factores determinantes del Grado de Conocimiento de la RSE (H1.2).

✓ **Aplicación de la RSE.**

- (i) Se propondrá una escala de medida fiable y válida para identificar el Grado de Aplicación de la RSE (H.2.1) discriminado por sus diferentes dimensiones económica, social y ambiental; lo anterior, a partir de estudios científicos relevantes y reconocidos en la materia.
- (ii) Se identificarán las Actividades Económicas, Sociales y Ambientales que aplica el sector hotelero del estudio, así como las principales motivaciones y obstáculos tanto internos, como externos, para su debida implementación.
- (iii) Se llevarán a cabo contrastaciones de relaciones teóricas no estudiadas previamente de manera conjunta, como son la influencia que tienen las características del Hotel (tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero, nivel de inversión en innovación), su Director/a (sexo, edad, nivel de educación, grado de autonomía en materia de RSE) y sus respectivas motivaciones (internas y externas) y obstáculos (internos y externos), para determinar si éstos son factores determinantes del Grado de Aplicación de la RSE (H2.2).

✓ **Comunicación de la RSE.**

- (i) Se propondrá una escala de medida fiable y válida para identificar el Grado de Comunicación de la RSE (H.3.1) teniendo en cuenta el criterio de elaboración o no de informes de RSE y el criterio de cantidad/calidad de la información en RSE; lo anterior, a partir de estudios científicos relevantes y reconocidos en la materia.

- (ii) Se identificarán los medios (diferente a los Informes de RSE) que más utilizan los Hoteles para la comunicación de la RSE.
- (iii) Se llevarán a cabo contrastaciones de relaciones teóricas no estudiadas previamente de manera conjunta, como son la influencia que tienen las características del Hotel (tamaño) y las presiones externas de los *stakeholders* (clientes, comunidad local, socios comerciales/proveedores, competidores y gobiernos), para determinar si éstos son factores determinantes del Grado de Aplicación de la RSE (H3.2).

Siguiendo con las contribuciones esperadas del estudio empírico, es importante hacer mención de una de las más importantes de la presente investigación, la cual tiene que ver con el diseño de un modelo explicativo de las relaciones del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; a continuación se describe.

- (i) Se utilizará el Modelo de Ecuaciones Estructurales (con elevados niveles de fiabilidad, validez y relevancia predictiva) para validar la información relacionada con la confrontación de las Hipótesis del estudio, así como también, identificar los diferentes tipos y direcciones de las relaciones existentes entre las tres variables principales del estudio, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; cuestión que no se había planteado en trabajos anteriores, por lo tanto, los resultados que se expongan en este sentido se convierten en una de las aportaciones más relevantes de la Tesis Doctoral.

IV. ESTRUCTURA.

Para una mayor comprensión, el presente estudio se ha dividido en tres partes; en la primera, a partir de una extensa revisión bibliográfica en la materia, se hace un análisis conceptual y teórico desde las perspectivas de las tres variables objetos de investigación: el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; en la segunda, se describe la metodología y el diseño de la investigación y se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, así como la contrastación respectiva de las hipótesis de investigación del estudio empírico; y en la tercera se exponen las conclusiones generales, aportaciones, implicaciones gerenciales, limitaciones y líneas futuras de investigación.

El resultado concreto de la primera parte ha sido el desarrollo de tres capítulos. En el primero, se abordarán los diferentes conceptos que subyacen de la RSE, agrupados en dos grandes temáticas. En la primera, se explica amplia y detalladamente el origen del concepto y se proponen seis (6) períodos que argumentan el grado evolución de la RSE a lo largo de la historia. En la segunda, se hace una rigurosa aproximación conceptual de la RSE, explicando las bases científicas para el constructo de la misma, describiendo y agrupando las diferentes definiciones

propuestas por los diferentes grupos de interés de la sociedad a nivel mundial (aportaciones de académicos, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil), terminando con una propuesta de definición propia como aporte al constructo de la RSE, aplicada, por una parte, al ámbito general de los sectores económicos y por otra, al ámbito específico del turismo, sector objeto del presente estudio.

En el segundo, se abordarán los temas relacionados con la implementación de la RSE, propiamente dicha; para una mayor comprensión, esta temática se ha dividido en siete (7) epígrafes, que tienen que ver con la justificación para la puesta en marcha de la RSE; el análisis de la aplicación de la RSE en los cinco continentes, dedicando, de manera adicional, dos apartados específicos a América Latina (y su comparación con Europa) y Colombia, por ser el área geográfica de interés del estudio; el análisis de las teorías científicas de RSE aplicadas a la empresa (y aportes); la propuesta de clasificación de empresas según sus prácticas de RSE; el análisis de la literatura científica en RSE producida por diferentes *stakeholders* de la sociedad, complementado con el estudio de la misma desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management* (y aportes); y finalmente, el análisis de la RSE en el sector turístico, mediante el estudio detallado de los impactos positivos y negativos que genera el turismo y la síntesis sobre de los principales estudios académicos realizados en el campo de la RSE tanto en el ámbito general del turismo, como en el ámbito específico del sector hotelero (revisión de literatura producida en la última década, como aporte al estudio), por ser éste el sector de interés del presente trabajo.

Por último, en el tercer capítulo, se realizarán reflexiones importantes sobre las temáticas más relevantes vinculadas con la comunicación de la RSE, que irán desde la concepción más estratégica (*Accountability* o rendición de cuentas en el campo de la RSE) hasta la más operativa (*Reporting* o Informes de RSE). Concretamente serán abordados cuatro (4) temas; *Accountability* (conceptos, principales iniciativas e instrumentos); la evolución del *reporting* en RSE; la literatura científica relacionada con la comunicación en RSE; y finalmente, se analizará la literatura de *reporting* encontrada, tanto en el sector turístico en general, como en sector el hotelero, en particular.

Seguidamente, en la segunda parte, se describen, por un lado, la metodología y el diseño de investigación (capítulo 4); y por el otro, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, así como la contrastación respectiva de las hipótesis de investigación del estudio empírico (capítulo 5). El capítulo 4 se divide en 6 partes; en la primera, se exponen los aspectos generales del diseño de la investigación; en la segunda y tercera se hace un recordatorio de los objetivos e hipótesis del estudio; en la cuarta, se describe el objeto a investigar (población y muestra) y la metodología de investigación utilizada en el presente trabajo; en la quinta, se muestra la definición, clasificación y medida de las variables, así como los modelos estadísticos que se utilizaron para el análisis de datos e interpretación de los resultados; y en la última parte, se hace una descripción detallada del trabajo de campo llevado a cabo la presente tesis.

Por su parte, el capítulo 5 consta de 2 partes; en la primera, se hace un comentario general sobre el tratamiento de los datos; y en la segunda parte, con una extensión y nivel de detalle bastante particulares, se muestra, en primer lugar, una descripción general de los resultados sobre: *i)* el perfil característico de los Hoteles y sus Directores/as, llevando a cabo análisis estadísticos uni y bivariantes, teniendo en cuenta, para los segundos, aquellas variables relacionadas con las Hipótesis del estudio; y *ii)* el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, llevando a cabo también, análisis estadísticos uni y bivariantes (con la misma anotación del punto *i)*); en segundo lugar, se lleva a cabo la discusión de los resultados mostrados en los ítems inmediatamente anteriores (igualmente basados en análisis estadísticos uni y bivariantes con la misma anotación de los punto *i)* y *ii)* anteriores), complementado, con diferentes análisis estadísticos multivariantes, lo que da lugar al contraste total de las Hipótesis propuestas en la presente investigación; y en tercer lugar, como aporte adicional a la Tesis Doctoral, a partir de los resultados obtenidos en la confrontación de las Hipótesis, se lleva a cabo un análisis integral de las variables Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE y de sus factores determinantes, lo que se concreta con la propuesta de un modelo que integra y explica las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio, utilizando para ello, el Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Finalmente, la tercer parte está comprendida por un capítulo dividido en 6 partes; en la primera, se hace una introducción a las conclusiones generales del estudio, describiendo sintéticamente, el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo; en la segunda y tercera se exponen las principales conclusiones y aportaciones propiamente dichas de la Tesis Doctoral, a partir de los resultados obtenidos del análisis de la revisión teórica y del estudio empírico realizado; en la cuarta, se relacionan las principales implicaciones gerenciales que se extraen de dichas conclusiones/aportaciones; y finalmente, en la quinta y sexta parte, se presentan las limitaciones particulares del estudio y se proponen las líneas futuras de investigación.

Una vez expuestas la tres partes fundamentales del presente estudio, al final del mismo, se relacionan las referencias bibliográficas utilizadas y los respectivos anexos, comentando que como trabajo adicional que aporta a la organización de la información específica sobre el tema bibliográfico en materia de RSE y a un mejor entendimiento de la estructura y el origen de la revisión de literatura, se ha clasificado y cuantificado en una tabla resumen (concretamente en el epígrafe 2.5.1) todas las referencias consultadas para el desarrollo de la presente Tesis Doctoral.

Tal como ese comentó en un apartado anterior, es relevante decir que una tabla resumen de estas características no ha sido encontrada en otras Tesis Doctorales en la materia, lo cual se convierte en un evidente, necesario, útil e interesante aporte del presente estudio y en concreto, una referencia importante para futuras Tesis Doctorales de RSE, en materia de revisión bibliográfica.

Teniendo claro lo anterior, en las próximas páginas se desarrollan las tres partes que componen la presente Tesis Doctoral.

PARTE I. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL ESTUDIO.

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL GENERAL DE LA RSE.

En este primer capítulo se abordarán las diferentes concepciones, juicios, y pensamientos que subyacen de la RSE, agrupados en dos grandes temáticas. En la primera, se explica amplia y detalladamente el origen del concepto y se proponen seis (6) períodos que argumentan el grado evolución de la RSE a lo largo de la historia. En la segunda, se hace una rigurosa aproximación conceptual de la RSE, explicando las bases científicas para el constructo de la misma, describiendo y agrupando las diferentes definiciones propuestas por los diferentes grupos de interés de la sociedad a nivel mundial (aportaciones de académicos, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil), terminando con una propuesta de definición propia como aporte al constructo de la RSE, aplicada, por una parte al ámbito general de los sectores económicos y por otra, al ámbito específico del turismo, sector objeto del presente estudio.

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO.

La RSE, no es un concepto nuevo en estricto sentido, ni tampoco una moda pasajera del *Management* como algunos tratan de vislumbrar; por ello, es necesario hacer una revisión histórica del concepto con el objetivo de mostrar sus orígenes, y más allá de esto, analizar la evolución y avances que ha tenido hasta nuestra sociedad actual.

En un sentido amplio la RSE se entiende como una respuesta de las empresas a las demandas o expectativas a la sociedad (Caroll, 1979), lo cual implica una relación evidente entre empresa y sociedad; por lo tanto, el análisis de la evolución del concepto debe partir del entendimiento de las teorías que buscan explicar dicha relación y en este sentido, muchos pensadores coinciden en que Adam Smith fue el primero en analizar este tipo de relaciones en su obra la Riqueza de las Naciones publicada en 1776.

A partir de los postulados de Adam Smith sobre las relaciones entre productores, propietarios y consumidores se derivó la Teoría Neoclásica de la Empresa (Key, 1999), que tiene como base las fuerzas del mercado y la racionalidad que subyacen a las mismas (Friedman, 1962) y como meta básica para el directivo maximizar la riqueza de la empresa (Brenner y Cochran, 1991); esto explica la clásica visión de la maximización del beneficio como objetivo organizacional, planteamiento con el que muchos sectores y organizaciones empresariales de nuestros tiempos se sienten plenamente identificados.

Es claro entonces, que las ideas de Adam Smith, llevadas al campo práctico de la RSE, se limitan a lo económico, no obstante, el tipo de relaciones en los ámbitos de empresa y mercado (consumidores como parte de la sociedad) que él mismo expone, hacen que su mención en esta introducción a la evolución del concepto de RSE sea importante para el entendimiento del mismo,

aunque lógicamente sea un incipiente precedente de la RSE. Dicho de otro modo, era la Responsabilidad Social que en dicha época se presumía por parte de las empresas.

Siguiendo con el análisis evolutivo del concepto, llegamos a la primera referencia formal de la RSE, realizada por Andrew Carnegie en su libro *The Gospel of Wealth* publicado en 1889, mediante el cual estableció que las personas adineradas y sus empresas deberían asumir como responsabilidad propia el administrar la riqueza de sus organizaciones, para así luego brindar beneficios a la sociedad (Yepes, Peña y Sánchez, 2007).

La frase “personas adineradas y sus empresas” deja claro (y con esto nos vamos aproximando al concepto) que la RSE no se da por sí sola, sino que se requiere de la participación activa (y proactiva) de las personas propietarias y/o que lideran la organización, sin las cuales hablar del tema no tendría ningún sentido práctico desde el punto de vista empresarial; sin entrar en el detalle ó controversia respecto a si la responsabilidad es de la persona individual o de la persona jurídica, lo evidente desde la praxis, es que son las personas, dentro del marco de la institucionalidad empresarial, las que llevan a cabo las acciones en materia de RSE.

Por tanto, la Responsabilidad que tienen las personas sobre la aplicación y práctica del concepto, nos lleva a analizar su procedencia, la cual nos ayudará a entender por qué debe haber dicha implicación humana.

En este sentido, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2012) ofrece diferentes definiciones sobre el concepto de **Responsabilidad**, de los cuales se han extraído las siguientes: “*Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Y “Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”.*

Por otra parte, decir que una persona es responsable de una acción determinada, es sólo decir que es adecuado tomarla como base de valoración moral de esa persona (Scanlon, 1998); por lo tanto, la responsabilidad forma parte de toda acción humana (Argandoña, 2009).

Si estas definiciones las desplegamos en el tiempo es evidente la aparición de dos (2) tipos de responsabilidades: retrospectiva y prospectiva (Sasía y Valor 2007); la primera, referida a la que se tiene a posteriori por lo ya ocurrido y la segunda, la que se tiene a priori por lo que está ocurriendo o lo que pudiera ocurrir; esta apreciación nos permite identificar, al menos en primera instancia, la evolución del concepto de responsabilidad sobre las personas y organizaciones; se deduce que habrá mayor evolución en aquellas que asuman responsabilidades futuras.

En un interesante trabajo, Vincent (2011), va más allá y plantea una taxonomía de conceptos de responsabilidad, relacionados con las personas; en concreto, propone seis (6) diferentes alcances de la responsabilidad, los cuales se describen a continuación.

La *Virtue-Responsibility*, que cubre la descripción de una persona de ser diligente, obediente y que tiene los rasgos de carácter virtuoso que esperaríamos de un agente responsable; la *Role-Responsibility*, que se relaciona con los deberes que se unen a una persona en virtud de su posición institucional, social o moral; son las cosas que se espera de ellos y que son sometidos a crítica moral, si no lo hacen; la *Outcome-Responsibility*, que hace referencia a los resultados (eventos o estados de cosas) por los cuales una persona es considerada responsable; por ejemplo el capitán de un barco es responsable del bienestar de su tripulación y la seguridad de su buque; la *Causal-Responsibility*, que hace alusión a los vínculos causales entre eventos y estados de asuntos, considerando que los juicios causales juegan un papel crucial en la determinación de cuándo y dónde los conceptos de responsabilidad se aplican; por ejemplo, una tormenta puede ser responsable de una inundación; la *Capacity-Responsibility*, relacionado con las capacidades (distintos de los rasgos del carácter) que un agente necesita para poder ser considerado responsable; por ejemplo a menudo se ha considerado que un agente necesita de una capacidad de pensamiento racional para elegir una opción y para la toma de decisiones voluntarias con el fin de ser responsable; y la *Liability-Responsibility*, que cubre los castigos, sanciones o las cargas que se aplicarán al agente responsable; por ejemplo, una persona responsable de cometer un delito, es sujeto de pasar algún tiempo en la cárcel (Vicent, 2011).

Ahora bien, es natural que dichas responsabilidades requieren de un entorno para que puedan darse y de unas relaciones humanas dentro del mismo, por lo cual se avanza hacia el concepto de **Responsabilidad Social**, que sintéticamente puede definirse como las diferentes obligaciones que de manera recíproca y múltiple tienen los actores en un entorno determinado, las cuales se encuentran enmarcadas dentro de lo que es justo y aceptado ética, moral política ó legalmente por una colectividad, hasta el punto de convertirlo en un comportamiento modelo, tratando incluso de garantizar su debido cumplimiento mediante normas o regulaciones (adaptada de las definiciones de Anshen, 1983; Aram, 1989; Cabot, 1990; Crespi, 1999; Donaldson, 1985; citadas en Yepes, Peña y Sánchez, 2007; y de las definiciones de Cruz y Aramayo, 1999; Jonas, 1994; y Sasía, 2004; citadas en Sasía y Valor, 2007).

Las Responsabilidades Sociales no han sido, no son y no serán para nada estáticas; por el contrario van cambiando con el tiempo; las responsabilidades de los actores sociales hoy no son las mismas de antaño y con seguridad no serán las mismas mañana (Yepes, Peña y Sánchez, 2007). Haciendo un repaso de la literatura vemos como diversos autores asocian el tipo de Responsabilidad Social con la época; así por ejemplo en la antigua Grecia se centraban en lo público, en la edad media en las creencias, en la edad moderna en la razón y en la edad contemporánea ó postmoderna en el mercado.

Por otra parte, el espacio en donde se desarrollan la Responsabilidad Social incide directamente sobre sus formas y contenidos; las características geográficas que condicionan física y culturalmente a las personas, hacen lo propio con su manera de relacionarse (Ibíd.); falta solo citar algunos casos de nuestra sociedad actual para corroborar la anterior afirmación; en el ámbito empresarial por ejemplo, las responsabilidades dependen de las demandas concretas de la sociedad, lo cual supone llevar la conducta de la empresa a un nivel congruente con las normas,

valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento ó espacio dado (De la Cuesta, 2002, citada en Robledo, 2004).

Diversas empresas multinacionales tienen claro esto y por ello no han dudado en trasladar el aparato productivo a países con blandas regulaciones, principalmente en temas de derechos laborales y medioambientales; el ensayo “El mundo en el Límite” de Vandana Shiva denuncia como Lawrence Summers, quien fue Economista jefe del Banco Mundial, sugería transferir las industrias más contaminantes a los países del tercer mundo (Robledo, 2004); de igual forma el caso más sonado en materia de explotación laboral ha sido el de la empresa *Nike*, cuando la revista *Life* en el año 1996 publicara una foto de niños paquistaníes cosiendo balones de Nike por seis centavos de dólar por hora (Ibíd.). Y de esta manera podemos seguir citando muchos ejemplos de empresas que asumen una responsabilidad diferente ó acorde, según ellos, al espacio geográfico en donde se encuentren operando.

De igual forma, este principio también se ve reflejado en las responsabilidades sociales estatales; es claro que muchos países de oriente no aceptan la participación de la mujer en cuestiones tan básicas como política, religión y economía, mientras que en occidente se nota un avance diferenciado en el tema, aunque inclusive en ésta zona quede mucho camino por recorrer.

La Responsabilidad Social, entonces, dependen, principalmente, del tiempo y el lugar (y sus características geográficas, sociales, económicas y políticas) en donde se lleve a cabo, pero es importante dejar claro que en la práctica es necesaria una homogeneización que garantice las mínimas formas de entendimiento en las relaciones humanas, que hagan que las responsabilidades sociales sean universales; así como los mercados y las finanzas se han globalizado, también deben hacerlo los derechos humanos, la justicia, la democracia, la compasión y el respeto (Ibíd.), cuestiones que están claramente enmarcadas dentro de la Responsabilidad Social.

A partir de aquí comenzamos a analizar **las Responsabilidades de las Organizaciones**, no sin antes mencionar que, según su función social, pueden ser de tres tipos: *i)* Organizaciones Públicas, cuyo fin es de carácter teleológico – proteger, cuidar y atender a la sociedad - . *ii)* Organizaciones del Tercer Sector, cuya misión es de carácter deontológico – apoyar la labor de cuidado de la sociedad de las organizaciones públicas -. Y *iii)* Organizaciones Empresariales, cuyo función social es de carácter utilitarista – prestar un servicio a la sociedad a cambio de una retribución económica – (Schvarstein, 2003).

De esta clasificación el interés para el investigador del presente estudio, se centra en el análisis de la Responsabilidad Social de las Empresas, debido a siete (7) razones fundamentales:

- 1- Las actividades empresariales han acentuado su impacto en el entorno (ambiental, social y económico) a lo largo de las últimas décadas a través de la globalización y de manera específica la facturación de algunas grandes empresas ha ido creciendo hasta llegar a superar el Producto Interior Bruto (PIB) de muchos Estados; 37 de las 100 mayores

economías del mundo son Corporaciones o ETN (TNI, 2014) y sus filiales extranjeras generaron 72 millones de puestos de trabajo y ventas por valor de 26 billones de dólares americanos (36% del PIB Mundial) en 2012 (UNCTAD, 2013).

- 2- El Poder de las Empresas cada vez es mayor; Glattfelder y Battiston (2009) y Vitali, Glattfelder y Battiston (2011), han llegado a afirmar que 147 Corporaciones Transnacionales controlan alrededor del 40% de la riqueza mundial. El estudio realizado en el 2009 es el primero que va más allá de la ideología para identificar empíricamente una red de poder en las empresas; combinan las matemáticas utilizadas para modelar sistemas naturales con datos corporativos exhaustivos para catalogar la propiedad entre las corporaciones transnacionales del mundo; es importante decir, que a diferencia de estudios anteriores que solo incluían una cantidad limitada de compañías y omitían sus propiedades indirectas, éste toma una base de 37 millones de compañías e inversionistas de todo el mundo, para luego extraer todas las 43.060 Corporaciones Transnacionales existentes y las propiedades de acciones que las vinculan, con las cuales construyeron un modelo que explica que compañías controlan a otras mediante redes de propiedad de acciones, combinado con los ingresos operativos de cada una para representar la estructura de poder económico global.
- 3- El sector empresarial tiene una enorme deuda con la sociedad; las actuaciones y conductas empresariales caracterizadas por la ausencia de valores éticos y morales de sus dirigentes, han generado un pasivo incalculable para la sociedad actual, evidenciado en la crisis económica - financiera del 2008; dicha conducta inadecuada se demuestra en estudios como los del Congreso de USA (citado en Kliksberg, 2012b), Stets y Carter (2012) y Alwyn y Kiyoteru (2012).
- 4- Es necesario el compromiso empresarial en los temas de RSE, ya que la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD), promovida por Naciones Unidas dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) no es suficiente; a pesar de que en 2010 los gastos netos de ayuda ascendieron a 128.700 millones de dólares (el nivel más alto de ayuda registrado en la historia), la ONU (2011) advierte que 2.600 millones de personas sigue viviendo con menos de US\$2 al día, 1.750 millones padecen de pobreza multidimensional (graves privaciones en salud, educación o nivel de vida) y al menos 1.440 millones se acuestan a diario padeciendo hambre (viven con menos de US\$1,25 al día); en resumen, dos décadas después del primer informe sobre Desarrollo Humano de Naciones Unidas, hay pocos indicios de progresos orientados a convertir el mundo en un lugar más sostenible o a proteger eficazmente de futuras crisis a los más vulnerables (PNUD, 2010); a pesar de la leve mejoría, los datos más recientes del mismo organismo indican que la situación sigue siendo alarmante; en concreto, para el cálculo del Índice de Desarrollo Humano en los 104 países analizados por Naciones Unidas, se estima que alrededor de 1.560 millones de personas (o más del 30% de su población) siguen viviendo en situación de pobreza multidimensional y 1.140 millones de personas continúan subsistiendo con menos de US\$1,25 al día (PNUD, 2013).

- 5- El sector empresarial es la principal fuente de generación de empleo y de inversión y aporta una contribución significativa de impuestos. Aporta también beneficios intangibles cruciales para el desarrollo, como son la apertura de ideas, la innovación, la generación de oportunidades y el empoderamiento de la gente. De igual manera, un vibrante sector privado realizando inversiones, creando trabajo y mejorando la productividad, promueve el crecimiento y expansión de oportunidades para los pobres (IFC, 2011).
- 6- El interés de la RSE debe centrarse en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos y la solución a gran parte de sus problemas únicamente puede conseguirse con la involucración directa y sostenida del sector empresarial, el cual puede reforzar su propia prosperidad en este proceso (Prahalad y Hammond, 2002).
- 7- Existe un creciente interés de la sociedad en general por conocer, con mayor detalle, las relaciones y actuaciones que tienen las empresas dentro del ámbito de la RSE, sus efectos y sobre todo sus aportes para la reconstrucción de un mundo más justo y equilibrado para todos.

Teniendo claro lo anterior seguimos avanzando y llegamos a **la Responsabilidad Social Empresarial**, denominada para el presente estudio como **RSE**, a la cual dedicaremos más adelante, diversos apartados, para debatir los diferentes conceptos, visiones y teorías que a nivel mundial se han venido produciendo, concluyendo con un aporte propio que permita seguir aproximándonos hacia un concepto más integral, universal y consensuado sobre RSE.

Por lo pronto, a continuación se realiza un análisis propio de la evolución que ha tenido el concepto de la RSE hasta la sociedad actual, a partir de las aportaciones académicas que importantes autores han realizado al tema, tales como Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991 y 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011).

En síntesis, se puede enmarcar la evolución de la RSE en 6 Períodos:

1- Período Incipiente de la RSE: 1776 - 1900.

Abarca los inicios de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII), el nacimiento de los Estados Unidos de América y la publicación de la obra la riqueza de las naciones de Adam Smith; en éste período la empresa sólo se enfocaba en la productividad, la comercialización, el mercantilismo internacional y la maximización de utilidades.

La empresa se asumía responsable cuando utilizaba sus recursos con métodos eficientes de producción en el mercado y su máxima preocupación giraba en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos de los accionistas.

Se evidenciaban extensas jornadas laborales y poca cualificación; era secundaria e indiferente la seguridad laboral, el bienestar de los trabajadores y la defensa de sus derechos humanos. No se concibe el término RSE de manera formal, ni tampoco como un concepto aplicado a la empresa, sino que es entendido como una cuestión de caridad y servicio con lo cual se estaba en un estadio de Responsabilidad Incipiente, que en el sentido estricto y formal de la RSE se asemeja a una Responsabilidad Nula.

2- **Período Filantrópico de la RSE: 1900 - 1950.**

Se caracterizó por el paternalismo social, las donaciones religiosas, una llamada “administración de custodia” y por convertirse en una actividad importante para las relaciones públicas. Ejemplo del paternalismo fueron las compañías estadounidenses de la época fundadoras de pueblos con viviendas, tiendas y bienestar social para sus empleados (George M. Pullman fundó un caserío para su establecimiento industrial, en las afueras de Chicago que contaba con viviendas, parques, iglesia, hotel y cine, cuyo costo ascendió a los 8 millones de dólares). Ejemplo de donaciones religiosas es el caso de Andrew Carnegie (Director de la *Carnegie Steel Company*), quien guiado por la piedad religiosa hizo que sus obras superaran los 400 millones de dólares.

La “administración de custodia” fue la respuesta gubernamental a la Gran Depresión de 1928; uno de las leyes del Gobierno Federal Norteamericano fue la “Ley del 5%” que obligaba a las empresas a deducir un 5% de sus utilidades antes de impuestos por concepto de donativos o filantrópicos, para tratar de disminuir las tensiones sociales y económicas de la gente.

Otro ejemplo destacable fue el denominado “Club del Porcentaje” creado en Inglaterra por *Lord Laing Dunphail*, al que pertenecían un grupo de empresas que aportaban un porcentaje de sus beneficios para contribuir con el bienestar de la comunidad, mediante actividades sociales; en este período la RSE comenzó a adquirir cierta importancia dentro de las relaciones públicas empresariales, así Henry Ford, decía que la atención de los clientes se lograba cuando ellos notaban que la empresa invertía en el bienestar social y que dicha filantropía (inversión) solo era válida bajo la eficiencia de la publicidad y de las relaciones públicas; esto dio pie para que empresas estadounidenses comenzaran a crear Fundaciones sin ánimo de lucro y es aquí cuando se evidencian las primeras actuaciones de Marketing Social.

En general, la RSE se entiende como la acción filantrópica y donaciones voluntarias de las organizaciones, encontrándose en un estadio de Responsabilidad Filantrópica.

3- **Período Filosófico/Básico de la RSE: 1950 - 1970.**

Se comienza a discutir el concepto de RSE a nivel empresarial y en este sentido la evolución del pensamiento administrativo; comienza en esta fase, la historia moderna de la RSE con la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, por Howard R. Bowen en el año 1953 quien fue el primero en tratar de teorizar sobre la relación entre la empresa y la sociedad en el marco de la Responsabilidad; su trabajo tuvo como objetivo doble determinar la

responsabilidad de las empresas frente a la sociedad y la de ésta desde el punto de vista de sus instituciones para la promoción de la RSE; en cuanto a las obligaciones del hombre de negocios, planteaba el diseño de políticas, objetivos y la toma de decisiones, siguiendo unas líneas de acción en término de valores y necesidades de la sociedad.

Peter Druker fue otro personaje influyente, quién en su libro *“The Practice of Management”* de 1954, incluía la responsabilidad pública como uno de los objetivos empresariales, por lo cual se debían tener en cuenta los impactos de las políticas y acciones de los negocios en la sociedad.

Durante los años sesenta se sigue haciendo un esfuerzo significativo para precisar el significado de la RSE, aumentando considerablemente la literatura y producción científica en torno a las definiciones de la RSE y es cuando a finales de esta década comienza el debate entre dos corrientes de pensamiento: aquella que considera que los objetivos sociales y económicos son incompatibles, enfoque totalmente financiero que prima a los accionistas (*shareholders*); y los que consideran que el comportamiento socialmente responsable no tiene por qué ser incompatible con la creación de valor, el cual sin realizar cuestionamientos a la primacía de los intereses de los propietarios, tiene en cuenta los de todos interesados ó partícipes de la compañía (*stakeholders*). Vale la pena comentar que este debate en muchas esferas permanece vigente.

Milton Friedman (Premio Nobel de economía en 1976) fue el principal defensor de la primera corriente hasta el punto de argumentar que la Responsabilidad Social es una doctrina subversiva que va en contra de los intereses de los accionistas; por su parte, el influyente sociólogo Daniel Bell fue el defensor de la época de la segunda corriente, cuando argumentaba que la empresa era una institución al servicio de la sociedad, que además de cumplir con las exigencias de los accionistas, debería satisfacer aquellas exigencias de los trabajadores, proveedores y todos aquellos grupos sociales que se relacionen con la misma.

Es importante mencionar que reconocidos académicos y gurús contemporáneos como Eduard Freeman (1983 y 1984), Michael Porter y Mark Kramer (2002, 2006 y 2011) se han inclinado más por la segunda corriente, hasta el punto de vincularla a una nueva forma de *management* estratégico dentro de la teoría organizacional para el primero, y como fuente de ventaja competitiva para los segundos.

Otros aportes interesantes fueron los de Frederick y Walton; el primero afirmando que la Responsabilidad Social implica una posición pública frente a la utilización de los recursos (económicos y humanos) para los fines de la sociedad y no únicamente para intereses personales o empresariales (Davis en Carroll, 1999); y el segundo enfatizando en el hecho de que la RSE incluye un grado de voluntarismo, opuesto lógicamente a cualquier tipo de cohesión (Walton en Carroll, 1999).

Por último, se comienzan a evidenciar las primeras presiones sociales, hasta el punto de que en los Estados Unidos hubo una fuerte corriente legislativa hacia la regulación de las actividades empresariales, principalmente para la protección de los empleados y consumidores.

En general, todo este carácter filosófico para el tratamiento de la RSE y su evolución en la época se ve influenciada por el surgimiento de un nuevo entorno social y la aparición de la teoría de los *stakeholders*; no obstante y a pesar de la preocupación empresarial por dicho entorno, en algunos casos “voluntaria” y en otros por presiones sociales y/o legislativas, podemos decir que además de algunas actuaciones filantrópicas arrastradas por el periodo anterior, la mayoría de acciones se limitaban al estricto cumplimiento de la normativa legal, así que la RSE se encontraba en un estadio de Responsabilidad Básica.

4- **Período Táctico de la RSE:** 1970 - 1990.

Los trabajos de Wallich y McGowan (1970) concretados en la publicación de su artículo “*Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy*”, dio un vuelco importante en la concepción de los accionistas de la empresa a cerca de la RSE, ya que al inicio de la década, éstos para diversificar el riesgo pasaron de tener intereses en una empresa a manejar diversas carteras de acciones (múltiples empresas), con lo cual ya su objetivo era buscar unas utilidades más a largo plazo y no les interesaba maximizar ganancias en una de sus empresas a expensas de otras; en éste sentido comenzaron a ver a sus organizaciones más desde una óptica social.

Esto se refuerza con diversas investigaciones, principalmente la de Davis que sale a la luz pública en 1973, en donde define a la RSE como “*el soporte de los intereses de largo plazo de las empresas, fortaleciendo el entorno donde se desarrollan, por lo que las empresas tiene la obligación de revisar el efecto que tienen sus decisiones sobre el sistema social, de tal manera de obtener beneficios sociales junto con los beneficios económicos*”.

Se aprecia entonces, por parte de las empresas con el respaldo de sus accionistas un interés por tratar de mejorar el bienestar de la sociedad, pues con ello también mejoran el bienestar de sus propias empresas; esta actuación, en últimas es motivada por un interés propio privado (y no social, solidario ó común), el que ya en 1971 el Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos, en su publicación “*Social Responsibilities of Business*” lo había denominado “*la doctrina del autointerés iluminado*”, en donde el accionista asume la RSE como una táctica puntual de financiación que contribuye con los beneficios empresariales.

Bajo este panorama el sector empresarial comenzó a valorar la confianza por parte de los *stakeholders* para su posicionamiento, por lo que acciones que fueran más allá de la ley eran vistas con buenos ojos por parte de la sociedad.

De igual manera hay una profusión de organizaciones no gubernamentales que velan por la ética de los negocios y el comportamiento de las empresas y por primera vez se incluye el medio ambiente como preocupación de la RSE.

Por otra parte, el avance académico en la materia, durante la primera década del período se da en el sentido de ir más allá de responder a la clásica pregunta ¿que se entiende por RSE?; se

comienza entonces a investigar sobre la definición de los contenidos de la RSE en el escenario de la praxis empresarial.

Hasta este punto no había un modelo conceptual totalmente aceptado para sustentar la relación entre la empresa y sociedad en el ámbito de la RSE; fue Archi B. Carroll (1979) quien el año anterior al inicio de este periodo publica el artículo “*A three - dimensional conceptual model of Corporate Performance*”, en donde propone un modelo basado en tres dimensiones: la RSE, los asuntos sociales y capacidad de respuesta social corporativa (responsiveness), estableciendo que los objetivos sociales y empresariales no tenían por qué ser excluyentes, si no que ambos se integraban dentro del marco de la RSE.

Esta visión de los negocios se ve reforzada con las aportaciones de Freeman R.E. quien en su libro “*Strategic Managment, A Stakeholders Aproach*”, publicado en 1984, propone un nuevo modelo Stakeholder, basado en un diálogo e interrelación permanente y en doble sentido entre la empresa y sus grupos de interés; de esta forma, la empresa se convierte en un sistema en continua relación con la sociedad, ya no de una manera abstracta, sino mediante grupos concretos de la misma.

Textualmente Freeman expresa que los *stakeholders* son “*cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa*”, con lo cual la empresa ya puede conocer concretamente ante quién es ó tiene que se responsable.

Un año después, Wartick y Cochran (1985) en su artículo “*The evolution of the corporate performance model*” mejoran el modelo de Carroll, mediante la inclusión de principios, procesos y políticas a las dimensiones, facilitando con ello la implementación del mismo en las organizaciones.

En el contexto empresarial los directivos tratan, insistentemente, de buscar una justificación económica a la implantación de la RSE, lo que se ve reflejado en el ámbito académico con el inicio del Business Case ó trabajos orientados en primera instancia a establecer una relación ente rentabilidad y RSE.

Por último y a pesar de los avances registrados en la década en materia de RSE, el sector empresarial, aún no llegan a incorporar, en sentido estricto, el concepto de RSE a lo más alto de la Dirección Estratégica, sin embargo, adquiere gran relevancia la profusión de prácticas socialmente responsables que no están obligadas por las normativas legales, con lo cual, los negocios y empresas comienzan a aceptar voluntariamente sus responsabilidades sociales; eso sí, sin adquirir aún un carácter realmente estratégico. La RSE se ubica entonces en un escenario de Responsabilidad Táctica.

5- Período Estratégico de la RSE: 1990 - 1999.

A partir de los 90's se acentúan las investigaciones en temas concretos de la RSE, principalmente en gestión de los *stakeholders*, códigos éticos en las empresas, inversión socialmente responsable, ciudadanía corporativa, consumo responsable y comunicación de la RSE.

En este sentido, Wood (1991) hace un aporte interesante en su artículo "*Corporate social performance revisited*" en el que relaciona la Performance Social Corporativa, con diferentes teorías organizacionales (institucionalismo, teoría de los *stakeholders* y elementos sociales de las teorías gerenciales) proponiendo un modelo de interacción empresa-sociedad con mayor énfasis en los resultados y acciones, aportando con ello una herramienta más práctica para la toma de decisiones gerenciales.

Por otra parte, el modelo de *stakeholders* comienza a ser aplicado a la RSE y fue Clarkson (1995) el primero en hacer una adaptación más práctica al respecto; concretamente en su artículo "*A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*" clasifica la naturaleza de los temas a tratar por la empresa con los grupos de interés con el objetivo de darle un tratamiento más efectivo en el ámbito empresarial.

Ese mismo año Jones fue más allá y en su artículo "*Instrumental Stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*" propone una teoría instrumental de los *stakeholders* con una fuerte capacidad de predicción, basándose en teorías económicas (teoría del agente, teoría de la producción y la economía del costo de la transacción) para asumir el comportamiento de las empresas y los actores, dando mayor claridad a las relaciones entre las acciones y los resultados.

Seguidamente continúan desarrollándose las investigaciones tipo *Business Case*, extendiéndose a aquellas que tratan de determinar los incentivos a la RSE en mercados de capital (resultados financieros), mercados de producto (decisión de compra, percepción de marca) y mercados de trabajo (productividad); de estos tres grupos ha habido una mayor dedicación al primero y uno de los trabajos más importantes ha sido el de Preston y O'bannon (1997) quien en su artículo "*The corporate social – financial performance relationship: A typology and análisis*" hacen un análisis de los estudios empíricos más importantes que se han hecho en este tema, del cual extraen seis (6) hipótesis que tipifican la relación RSE – Rentabilidad.

Una de las consecuencias importantes de este tipo de estudio es que deja clara la preferencia por la autorregulación ó regulación del mercado, mediante códigos de conducta; según esto las fuerzas de éste se encargarán de premiar o castigar los comportamientos empresariales, con lo cual la aplicación de criterios de RSE es una cuestión de voluntariedad, lo que hasta nuestros tiempos, para muchos, se ha convertido en la piedra angular en el discurso de la RSE.

Durante este periodo se empieza a notar una integración de la RSE a la estratégica del negocio (sobre todo en grandes empresas), lo que se evidencia con el interés de los empresarios por el diálogo con los grupos de interés, los códigos éticos de conducta, el balance social

(principalmente en Europa) y la preocupación por la relación Rentabilidad-RSE, así que la RSE comenzó a situarse en un nivel de Responsabilidad Estratégica.

6- **Período de la Contribución de la RSE al Desarrollo Sostenible:** Año 2000 - Hoy.

En este periodo la RSE cobra un importante protagonismo debido a la activa participación de organismos y poderes públicos multilaterales e internacionales en el tema, tales como ONU, UE, OCDE, OIT, BM y BID⁴, resaltando de ellos las actuaciones concretas que durante este período han tenido en aras de impulsar una RSE que contribuya más al Desarrollo Sostenible (en adelante DS) de la sociedad.

A manera de recordatorio, es importante decir que el DS fue definido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (*World Commission on Environment and Development - WCED*) de la ONU en el conocido *Informe Brundtland* (“*nuestro futuro común*”) como “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*” (WCED, 1987); a partir de esta definición, el DS ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y tiene como objetivo, tratar de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente (ONU, 2012a); es decir, velar por el equilibrio de sus tres pilares fundamentales, el económico, el social y el ambiental.

Sin ser extenso, para un mejor entendimiento del DS, es relevante comentar que la ONU ha llevado a cabo tres (3) Conferencias Mundiales (conocidas también como “*Cumbres de la Tierra*”) para tratar de poner en práctica el concepto del DS. La primera, se realizó del 3 al 14 de junio de 1992 en Río de Janeiro, Brasil y se denominó “*Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*” (ONU, 1992), teniendo como resultado más significativo la adopción del Programa 21, con planes de acción específicos para lograr el DS en los planos nacional, regional e internacional. La segunda, se llevó a cabo del 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002 en Johannesburgo, Sudáfrica con el nombre de “*Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*” (ONU, 2002), en la cual se ratificó que existen tres pilares interdependientes y sinérgicos del DS, los cuales son el crecimiento económico, el desarrollo social y la conservación ambiental; de igual manera, se aprobó el Plan de Aplicación de Johannesburgo, que se basa en los progresos realizados y las lecciones aprendidas desde la Cumbre anterior, previendo un enfoque más específico, con medidas concretas, metas cuantificables y plazos establecidos. La tercera, se celebró del 20 al 22 de junio de 2012 nuevamente en Río de Janeiro, Brasil y fue denominada “*Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, el futuro que queremos*” (ONU, 2012b); en ésta, una de las conclusiones más importantes fue el haber reconocido la necesidad de incorporar aún más el DS en todos los niveles, integrando sus aspectos económicos, sociales y ambientales y reconociendo los vínculos que existen entre ellos, con el fin de lograr el DS en todas sus dimensiones.

⁴ Organización de las Naciones Unidas, Unión Europea, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Organización Internacional del Trabajo, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo.

Teniendo claro el concepto de DS y de manera general, sus avances internacionales, es importante ahora analizar los organismos intergubernamentales mencionados en el primer párrafo del presente ítem, ya que el propio carácter de éstos hacen que sus iniciativas en el tema de la RSE sean un tanto rigurosas, modelos (estándares) y con un ámbito de aplicación mundial (o al menos en más de un país).

A continuación se hablará de cada uno de ellos.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Sin duda alguna, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*United Nations Global Compact*) propuesto por el Ex Secretario General de la misma, Kofi Anan, en su discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*) del 31 de enero de 1999 en Davos, Suiza, ha sido la iniciativa internacional que ha dado un cambio en la concepción de la RSE ante las mismas empresas y la sociedad en general, por que propone la implantación de diez principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de las empresas, los cuales son vitales para el DS de nuestra sociedad.

En el Pacto Mundial la RSE engloba los conceptos de DS y Empresa; el primero ya fue explicado recientemente; y el segundo es entendido, desde el punto de vista del DS, como “*aquella que lleva a cabo su actividad y obtiene resultados positivos sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras desde un punto de vista económico, social y medioambiental*”⁵.

La Plataforma del Pacto Mundial fue operativizada en la sede de las Naciones Unidas en New York, el 26 de julio de 2000 y actualmente se encuentran vinculados 12.000 participantes (8.000 empresas y 4.000 organizaciones de la sociedad civil) de más de 145 países alrededor del mundo, lo que ha permitido reforzar la colaboración entre el sector privado y Naciones Unidas, sobre todo en temas tan importantes para la humanidad como el logro de los ODM.

Esta colaboración, sin duda, demuestra que el sector empresarial juega y jugará un papel esencial para el logro de los ODM y en este sentido, organizaciones importantes como la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) del Banco Mundial (2000) y autores influyentes como Michael Hopkins (2007) dejan en evidencia la importancia de dicho sector para el DS de la Sociedad.

En este sentido, el *Global Compact* sigue promoviendo la “Sostenibilidad Corporativa” y su aporte a los ODM, cuestión que puede demostrarse con la elaboración de “*The Rio+20 Corporate Sustainability Forum: Innovation and Collaboration for the Future We Want*”⁶ desarrollado del 15 al 18 de Junio de 2012 en Río de Janeiro, Brasil como preámbulo a “*The 2012 UN Conference*

⁵ <http://www.unglobalcompact.org> accesada el 15 de abril de 2014.

⁶ www.compac4rio.org. Accesada el 15 de abril de 2014.

on *Sustainable Development (Rio+20)*” llevada a cabo del 20 al 22 de junio en la misma ciudad, de la cual ya se hizo mención en párrafos anteriores bajo su título en español.

Los objetivos del foro fueron mostrar casos sobre buenas prácticas de sostenibilidad corporativa a gran escala y discutir en más de un centenar de sesiones la manera en que el sector empresarial puede mejorar su contribución a los ODM y al DS en temas tan importantes como Energía y Clima, Agua y Ecosistemas, Agricultura y Alimentación, Desarrollo Social, Urbanización y Ciudades, Economía y Finanzas Sostenibles, entre otros.

Adicionalmente a lo anterior es relevante mencionar que la ONU (2011) mediante su Consejo de Derechos Humanos, publicó el informe final elaborado por el profesor John Ruggie, en calidad de representante especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos y las Empresas (SRSG por sus siglas en inglés), titulado “*Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy Framework”*”, en donde se propone un acuerdo marco para el desarrollo y aplicación de políticas de RSE, principalmente en el tema de derecho humanos, elemento vital para el DS global.

En este informe Ruggie deja claro que hay una brecha de gobierno creada por la globalización y que ha llegado el momento de solucionarla, incorporando, si es necesario, por ley, mecanismos preventivos para evitar los abusos y facilitar el acceso de las víctimas a la justicia, lo cual podría dar un nuevo impulso al debate entre la voluntariedad y obligatoriedad de la RSE.

En este sentido el Parlamento Europeo, desde al año 2007 ha reconocido que es necesario mejorar las regulaciones para que las empresas asuman sus responsabilidades y países como Dinamarca, Holanda, Noruega y Francia han tomado medidas para obligar a sus empresas a publicar información relativa a cuestiones sociales y medioambientales. Esto podría indicar que se está pasando de aceptar de forma generalizada que la RSE es una cuestión voluntaria, a hacer un cuestionamiento serio de esa voluntariedad que conlleven a plantear ciertas obligaciones en la materia (Greenpeace, 2009).

Como un acontecimiento más reciente e importante a nivel internacional en relación a la divulgación de información no financiera para la transparencia en la Gobernanza Empresarial, se puede citar el caso de la Comisión Europea, la cual, ha acogido con plena satisfacción la adopción por el Parlamento Europeo sobre la divulgación de información no financiera de las grandes empresas que operen en Europa; “*las empresas tendrán que revelar información sobre las políticas, riesgos y resultados que respecta a los temas ambientales, sociales y relacionados con los empleados, el respeto de los derechos humanos, las cuestiones de lucha contra la corrupción y el soborno, y la diversidad en los consejos de administración*” (Comisión Europea, 2014).

Unión Europea.

Las iniciativas de la Unión Europea (UE) vienen desde 1997 cuando en el tratado de Amsterdam el DS fue considerado uno de los principios fundamentales, convirtiéndolo en un objetivo

estratégico en la cumbre de Lisboa de 2000; en ésta se hizo un especial llamamiento a las empresas europeas para que realizasen prácticas socialmente responsables en diversas áreas tales como la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la formación continua, la integración social y el propio DS.

De manera explícita, la UE hace oficial integración de la RSE a su estrategia, con la publicación en 2001 del *“Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”*. A este le han seguido tres comunicados.

El comunicado de 2002 titulado *“La Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible”*. El comunicado de 2006 titulado *“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas”*. El Comunicado de 2011 titulado *“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”*.

En estos documentos la UE ratifica la idea de que la RSE es un elemento fundamental para el DS de Europa y para la puesta en práctica de la misma, se crean y fortalecen el Foro *Multistakeholders* y la Alianza Europea para la RSE, los cuales tuvieron, entre otros objetivos, hacer de ésta una Política Europea. Por último, la UE (2011), en su más reciente interpretación conceptual, define a la RSE desde el punto de vista de su impacto en la sociedad. Por ello para que las empresas puedan asumir plenamente su RSE deben, en palabras de la UE, *“aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; además de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”*.

Es evidente entonces que para la UE, la RSE sigue siendo una herramienta efectiva para la creación de valor compartido Empresa - Sociedad, lo cual, sin duda alguna, contribuye, en un sentido más amplio, al DS.

OCDE.

A pesar de que fue en 1976 cuando publicó un documento denominado *“Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales”*, (OCDE, 1976) como una guía desde los gobiernos a las empresas para tratar de armonizar los intereses de ambos en la cual se recomiendan principios y normas para una conducta empresarial responsable, fue hasta después de su revisión en 2000 cuando comenzó en la práctica el giro de la RSE hacia su contribución al DS.

Dicha revisión se debió al cambio continuo entre empresa y sociedad, plasmados en diversos documentos de trabajo de la OCDE, entre las cuales se destacan *“Corporate Responsibility: Partners for Progress”* (2001a), *“Corporate Responsibility, Private Initiatives and Public Goals”*

(2001b) y *“Principles of Corporate Governace”* (2004). En estas publicaciones se muestra explícitamente la importancia de la RSE para el DS.

Actualmente, la OCDE continua promoviendo la RSE como una contribución al DS, lo cual se puede constatar en su última versión de 2011; en ésta, las Directrices mantienen su objeto esencial, el cual es la promoción de conductas empresariales responsables en las multinacionales y su debida contribución al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo, buscando con ello el logro del DS (OCDE, 2011).

OIT.

Al igual que la OCDE, a pesar de que la OIT publicara en 1977 *“la Declaración Tripartita de principios sobre la empresas multinacionales y la política social”* (OIT, 1977), que recomienda actuaciones en materia de Derechos Laborales por parte de las empresas y lo que éstas deben cumplir en materia de empleo, formación, relaciones laborales y condiciones de trabajo y de vida, fue hasta después de la revisión de 2000 publicada seguidamente en 2001, que comenzó a impulsar en la praxis la RSE en materia de derechos humanos aplicado al DS.

Concretamente en la Conferencia Internacional del Trabajo # 96 (OIT, 2007), Juan Somavia, Director de la OIT, planteó la necesidad de la promoción de un trabajo decente por parte de las empresas como base para un DS, con lo cual vincula la RSE en este tema con la sostenibilidad. De manera concreta su exposición se dividió en 8 apartados:

- 1- Un enfoque equilibrado del DS.
- 2- Políticas más coherentes para el comercio, las finanzas, las inversiones y el empleo.
- 3- Promoción de una transición socialmente justa a empleos verdes.
- 4- La compresión de los salarios y el aumento de las desigualdades constituyen una amenaza para el DS.
- 5- Para mejorar la elaboración de políticas se necesita una base de información más sólida acerca del mercado de trabajo que permita medir los déficits que existen en términos de trabajo decente.
- 6- Enfoque global de la protección social: toda sociedad necesita un cimiento social
- 7- Modernizar la gobernanza del mundo del trabajo
- 8- Convertir el sistema de las Naciones Unidas en un sistema multilateral más eficaz

A raíz de esta conferencia, se publicó el libro *“The Promotions of Sustainable Enterprises”* (2009), el cual se basó en documentos oficiales de la OIT que se refieren a dos trabajos presentados por el Comité para la promoción de empresas sostenibles en su versión inicial y en su versión de conclusiones, el cual se mantiene como la guía principal en materia de DS y RSE. Tal como data en el libro *“empresas sostenibles necesitan sociedades sostenibles y viceversa... además de ser necesarias nuevas formas de cooperación entre Gobierno, empresas, trabajo y sociedad para garantizar la sostenibilidad del planeta”*.

Banco Mundial.

En el ámbito financiero, desde el 2003, el BM ha hecho su aporte en cuanto a la vinculación de la RSE al concepto de sostenibilidad, mediante la IFC, impulsando *The Equator Principles*, que tiene como objeto incluir el concepto de sostenibilidad en el análisis de crédito de proyectos de inversión que superen los 10 millones de dólares (IFC, 2006).

Las instituciones financieras que se adhieren se comprometen a financiar solamente proyectos que aseguren un desarrollo social y ambientalmente responsable, lo cual hace que la iniciativa de esta Banca Multilateral de Desarrollo, sea un medio concreto para el desarrollo de buenas prácticas de RSE en el marco de la sostenibilidad. Actualmente se encuentran 78 instituciones adheridas que operan en más de 100 países del orbe⁷

BID.

Siguiendo con el sector financiero el BID, en 2001 puso en marcha la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo cuya misión es *“actuar como factor catalizador para impulsar las temáticas de ética, desarrollo y capital social por parte de gobiernos, partidos políticos, entidades empresariales, sindicatos, universidades, comunidades religiosas, organismos no gubernamentales y todas las instituciones que trabajen por el bienestar colectivo en las sociedades del continente”*. (BID, 2001).

A raíz de esta iniciativa nacen las Conferencias Interamericanas sobre RSE (cuyo nombre inicial fue *“The Americas Conference on CSR”*), las cuales se han llevado a cabo cada año desde el 2002 en Estados Unidos, Panamá, México, Chile, Brasil, Guatemala, Colombia, Uruguay, Paraguay y Ecuador.⁸

Éstas conferencias, sin duda alguna, han ayudado a promover el concepto de la RSE en diferentes ámbitos de la sociedad (incluido el empresarial) y lo que es más importante a vincular el concepto al DS de la región latinoamericana.

Por otra parte, además de las iniciativas globales analizadas anteriormente, es importante mencionar la labor de un consejo netamente empresarial, el **WBCSD**⁹ (Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible por sus siglas en inglés) el cual también hace su aporte a este período, concretamente mediante la elaboración de documentos importantes, que dejan en evidencia el compromiso empresarial con el DS mediante la RSE. En este sentido, para el WBCD, la RSE es *el compromiso de los negocios de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida*” (WBCSD, 2002).

⁷ <http://www.equator-principles.com/index.php/members-reporting/members-and-reporting>. Accesada el 15 de abril de 2014.

⁸ <http://events.iadb.org/calendar/eventDetail.aspx?lang=es&id=3299&OID=392>. Accesada el 15 de abril de 2014.

⁹ <http://www.wbcd.org/about/members.aspx>. Accesada el 15 de abril de 2014.

Los documentos más destacados en RSE son *“Responsabilidad Social Corporativa, dándole buen sentido empresarial”* (2002) y *“Visión 2050, una nueva agenda para los negocios”* (2010). En el primero, concluyen que *“una estrategia coherente de RSE basada en la integridad, valores sólidos y un enfoque de largo plazo, ofrece claros beneficios empresariales y una contribución positiva al bienestar y al DS de la sociedad”*.

En el segundo, sugieren que la empresa debe trabajar para que la RSE y la sostenibilidad sean la elección. Dice textualmente *“La empresa desempeña un papel decisivo a la hora de desarrollar marcos de referencia, políticas e innovación. Las compañías, los responsables políticos y los clientes buscan nuevas maneras de facilitar una vida sostenible, a la vez que mejora el bienestar. Empresas y consumidores colaboran cada vez más para crear conjuntamente productos y servicios que traducen las aspiraciones y valores en modos de vida y comportamientos sostenibles (WBCSD, 2010).*

No cabe duda que para el WBCSD, la RSE de las organizaciones se convierte en una herramienta práctica que contribuye al DS de la Sociedad.

Finalmente, desde el ámbito académico, a pesar de que continúan las investigaciones que argumentan la aplicación de la RSE desde los ámbitos económico (*economy case*) y del negocio (*business case*), también es cierto que ha habido una proliferación de publicaciones, foros y congresos de RSE, que buscan argumentar una aplicación de la misma desde las ópticas moral (*moral case*) y social (*social case*), como una apuesta por no justificar la RSE solamente en términos netamente económicos y de beneficios empresariales, sino morales y sociales, ya que la empresa según muchos autores (y gran parte de la sociedad) tiene la obligación “moral” de contribuir al bien común y más allá de esto a comprometerse con el DS de la humanidad.

En este sentido, Prahalad y Hammond (2002) proponen una relación más estrecha entre empresa y desarrollo de la sociedad, planteando concretamente que las empresas deben centrar el compromiso social en las regiones más pobres del planeta.

De igual forma, otros autores argumentan que a partir de la obligación moral, es necesario también un cierto componente obligatorio (como por ejemplo Políticas Públicas) para que se desarrolle adecuadamente la RSE, pues la condición voluntaria del *Business Case*, por ejemplo, ha demostrado tener diversas falencias, en las que se puede mencionar los *free riders* (empresas que escapan del proceso y eluden responsabilidades), el acomodo empresarial de la RSE (empresas que solo llevan a cabo actividades de RSE que puedan generarles un mayor beneficio, en sentido amplio) y la falta de información y homogenización de la misma (no existe información suficiente ni homogénea en temas de políticas, estrategias y resultados de RSE por parte del sector empresarial).

Por último, académicos y “gurus” reconocidos como Michael Porter y Mark Kramer dejan en evidencia la evolución de la RSE en el presente período, mediante la publicación de tres artículos

influyentes e importantes en 2002, 2006 y 2011 respectivamente, en la prestigiosa *Harvard Business Review*.

El análisis de estas publicaciones muestra que la RSE ha pasado de una filantropía estratégica que abre nuevos mercados, despierta la innovación y mejorar la reputación y prestigio de la empresa, a una RSE que hace que se cree una interdependencia ente los negocios y la sociedad, y que la relación entre ambos sea del tipo gana-gana (*win-win*) en el sentido de poder descubrir oportunidades para beneficiar a la sociedad, al tiempo que se fortalece el entorno competitivo en el que operan las empresas. El fin último que busca la RSE, según Porter y Kramer (2011) es la creación de valor compartido (*Creating Share Value - CSV por sus siglas en inglés*) para la empresa y la sociedad desde los ámbitos económico, social y ambiental, o como mínimo, compartir el valor creado en la medida de las posibilidades empresariales (Vives, 2012a), teniendo siempre presente, que ese valor que se comparta, sea sostenible en el tiempo.

Por todo lo anterior, vemos que la RSE de este período, el cual seguimos viviendo, trata de vincularse e implicarse de manera directa con el bienestar y el DS de la sociedad, por lo tanto, se comienza a situar en un nivel de Responsabilidad Integral y Sostenible, estadio que, sin duda alguna, es el que todos (empresarios, gobiernos, académicos, ONG's y sociedad civil) debemos, hoy en día, promover, apoyar y exigir por el bien y el futuro de la humanidad.

1.2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE LA RSE.

1.2.1. Bases para el constructo de la RSE.

Carroll (1999) sitúa el año 1953 como punto de partida del constructo de la RSE en la literatura científica, con la publicación del libro "*Social Responsibilities of the Businessmen*" de Howard Bowen, quién fue postulado por el mismo Carroll como Padre de la RSE.

Muchos se identifican con esta postura, la cual ha dado origen a un extenso debate sobre la naturaleza de la RSE (Carroll, 1979 y 1999; Moir, 2001; Van Marrewijk, 2003), el cual ha quedado plasmado en las diferentes definiciones conceptuales propuestas para la misma, entre las que se encuentran las de Bowen (1953), Davis (1960, 1967 y 1973), Frederick (1960), Sethi (1975), Jones (1980), Carroll (1983), Freeman y Reed (1983), Freeman y Liedtka (1991), Drucker (1984), Epstein (1987), Lerner y Fryxell (1988), Angelidis e Ibrahim (1993), Brown y Dacin (1997), Enderle y Tavis (1998), Maignan, Ferrell y Hult (1999), Comisión Europea (2001 y 2011), Van Marrewijk (2003), Basil y Weber (2006), Panwar et al. (2006) y Guía ISO 26000 (2010).

En un interesante artículo, Churchill (1979) argumenta que la definición adecuada del dominio de cualquier constructo es requisito fundamental para comprender y realizar mediciones adecuadas sobre el mismo, por lo tanto, antes de elaborar la definición conceptual propiamente dicha se hace necesario identificar con claridad la dimensión o dimensiones que lo conforman.

Existen varios marcos de referencia para explicar las **dimensiones del concepto RSE**.

En este sentido, Lantos (2001) y Maignan y Ferrell (2003) argumentan que el trabajo de mayor aceptación y más utilizado en el campo de la investigación científica de la RSE ha sido el desarrollado por Carroll en 1979, el cual fue revisado por él mismo en 1991 y 1999. Trabajos significativos e influyentes sobre la RSE que utilizan su modelo, como los de Burton y Hegarty (1999) y Maignan et al. (1999) constatan este hecho.

Según Carroll (1979, 1991 y 1999), las dimensiones que hacen parte de la RSE son la económica (ser rentables), la legal (cumplir con la ley), la ética (ser ético) y la filantrópica o discrecional (ser un buen ciudadano corporativo), las cuales dependen unas de otras de una manera sucesiva. No obstante lo anterior, el concepto de la RSE muestra un claro alineamiento con la triple perspectiva económica, social y medioambiental de la sostenibilidad (Bigné et al., 2005), la cual, a pesar de haber sido desarrollada para un nivel macro, ostenta una gran atención en el nivel organizativo (Garriga y Melé, 2004), ya que según este enfoque la RSE es un reflejo de las mayores expectativas de ciudadanos, consumidores e inversores respecto al crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente (Comisión Europea, 2001; Eberhard-Harribey, 2006).

Es claro entonces que las dimensiones propuestas por Carroll no muestran explícitamente este triple enfoque del DS, ya que normalmente su estudio se ha basado en las definiciones y opiniones dadas solamente por los directivos (Swaen et al., 2003) y en la práctica no es sabido a ciencia cierta, hasta qué punto dichas dimensiones reflejan de una manera apropiada las percepciones de todos los grupos de interés, principalmente la de los consumidores o clientes (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003). Esto hace que se creen dudas en cuanto a la aplicación práctica y exitosa del trabajo de Carroll en la gestión organizacional sostenible (Ibíd).

Debido a lo anterior, se hace necesaria la construcción de una definición de RSE a partir del enfoque del DS. Dos (2) de las más grandes iniciativas globales en materia de RSE, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), coinciden con esta afirmación. Igualmente, en el ámbito académico, el *Institute for Corporate Culture Affairs* (ICCA) de Alemania y el *Center for Creative Leadership de Greensboro*, Carolina del Norte (USA), se unen al mismo consenso sobre RSE y DS. Vale la pena mencionar que el primero es un organismo alemán con gran reconocimiento académico mundial en el tema de la RSE por sus importantes publicaciones en la materia; y el segundo es una institución académica de gran trayectoria internacional en el tema de liderazgo empresarial para el beneficio de la sociedad y su estrecha relación con el tema de la RSE.

A continuación, se hará una explicación más detallada de estos 4 organismos y su valioso aporte a la RSE en relación al DS.

El Pacto Mundial, es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo con 12.000 participantes (8.000 empresas y 4.000 organizaciones de la sociedad civil) de más de 145 países alrededor del mundo, (Global Compact 2013 y 2014); de otro lado, la Guía ISO 26000 (2010) fue elaborada por la membresía más grande y amplia en términos de representación de las partes interesadas de cualquier grupo que se haya conformado para desarrollar un estándar ISO, con 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros y 42 organizaciones vinculadas que representaban los principales grupos de partes interesadas de industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación, entre otros. La membresía contó además con un equilibrio geográfico y de género de los participantes bastante importante (ISO, 2010).

Para el Pacto Mundial (2013), la RSE debe entenderse como el camino hacia la sostenibilidad corporativa (*Corporate sustainability*), es decir la generación de valor en el largo plazo en términos financieros, sociales, ambientales y éticos; es decir, la empresa debe operar siempre de una manera socialmente responsable para construir confianza, capital social y al mismo tiempo promover y contribuir al DS y a la ciudadanía corporativa.

Por su parte, para la Guía ISO 26000, las acciones de RSE y las metas globales de las empresas deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y con el DS; las organizaciones alrededor del mundo y sus *stakeholders*, son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios de un comportamiento socialmente responsable y por esto el objetivo de la RSE es contribuir al DS (ISO, 2010).

Por otro lado, El ICCA ha dejado plasmado en sus dos más importantes trabajos (*The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility-CSR*, 2006, editado por Hennigfeld, Pohl y Tolhurst; y *The A to Z of Corporate Social Responsibility-CSR*, 2007, 2010, editados por Visser et al.) que la RSE es la forma de hacer negocio éticamente, con el fin de lograr el DS, no solo en términos económicos sino en las esferas sociales y medioambientales.

En el mundo académico internacional, estas dos publicaciones son muy prestigiosas y reconocidas, ya que incluyen artículos de más de 100 expertos en RSE de todo el mundo. Concretamente "*The ICCA Handbook on CSR*" ha sido la primera base global de las prácticas de RSE en las empresas más importantes del mundo y *The A to Z of CSR*" ha sido el primer diccionario académico de la RSE (Visser et al., 2007).

Por último, el *Center for Creative Leadership*, realizó en 2009 uno de los trabajos más interesantes y rigurosos del mundo académico en materia de RSE, titulado "*RSE Corporate Social Responsibility and Sustainable Business, a Guide to Leadership Tasks and Functions*", en el cual hace una extensa revisión de literatura académica y profesional/empresarial sobre RSE y Liderazgo; en esta encontraron 211 documentos en 10 años (2000-2009), identificando los siguientes tópicos: Enfoques para la promoción y aplicación de la RSE; RSE como modelo de negocio versus desarrollo; RSE, identidad corporativa y ética; RSE y rendición de cuentas; compromisos con los *stakeholders* o asociación; líder, capacidades de liderazgo y competencias para la RSE; y desafíos y limitaciones de la RSE.

Siguiendo con la academia, Atehortúa (2008) hace una explicación detallada al concluir que la RSE se mueve fundamentalmente en las dimensiones de lo económico, lo social y lo ambiental. En lo económico, generando empleo y aportando parte de los beneficios que la empresa recibe de la sociedad en proyectos productivos que sean de provecho, tanto para los propios empleados como para las comunidades. En lo social, en la ejecución de actividades de promoción del desarrollo entre las comunidades, respetando su cultura, sus derechos, promoviendo sus iniciativas y fomentando la prohibición del trabajo de menores, la aplicación de prácticas de seguridad para con los trabajadores y la formación en la diversidad. Y En lo ambiental, a través de la promoción interna y externa de una cultura de prevención de la contaminación, el uso racional de los recursos naturales, los materiales, la energía, el agua, la biodiversidad y la reducción de las emisiones, efluentes y desperdicios.

Esta concepción sobre RSE se basa en el modelo del DS y autores como Wempe y Kaptein (2002); Linnanen y Panapanaan (2002); y Panwar et al (2006) han fundamentado diversas definiciones de la RSE de acuerdo a los planteamientos del DS, las cuales se basan en la triple línea base o la triple cuenta de resultados (Económica, Ambiental y Social). Los primeros exponen que la RSE gira en torno a las utilidades (*profit*), las personas (*people*) y el planeta (*planet*). Los segundos explican que la RSE comprende las responsabilidades económicas, sociales y ambientales. Y los últimos concluyen que la RSE está compuesta por las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

De manera general, el esquema de la triple línea de base o *Triple Bottom Line*, desarrollado en 1994 por el cofundador de la prestigiosa organización *SustainAbility* John Elkington, expone que las empresas pueden crear valor sostenible en el tiempo y lograr resultados integrales mediante acciones conjuntas dirigidas desde los ejes ambientales, económicos y sociales (Elkington, 2010).

Queda claro entonces que el constructo de la RSE debe fundamentarse en el modelo del **DS** (y en el marco que soporta la **ética**, tal como se explicará en un próximo epígrafe), no obstante, autores como Lantos (2001) advierten que el concepto de RSE propiamente dicho ha sido considerado difuso con límites poco claros y debatible en cuanto a su legitimidad y además se ha evidenciado que en la práctica tiene un carácter contextual (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006). Por lo tanto, la idea de alcanzar una definición de RSE que se ajuste a todas las situaciones y contextos está siendo abandonada (Van Marrewijk y Werre, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006).

Por Lo anterior, se concluye que una sola definición de RSE aplicada a todos los contextos, entorpecería la operatividad del concepto, su medición y su implementación (Driver, 2006), por ello, deberían aceptarse definiciones específicas surgidas desde una variada gama de enfoques (Ougaard y Nielsen, 2004; y Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005) y aplicadas a diferentes campos de actuación, tanto desde el punto de vista de las diferentes áreas del conocimiento, como de los diversos sectores de la sociedad, incluido el empresarial.

No obstante y como regla general el constructo de RSE debe partir del supuesto de que las Responsabilidades Sociales son Universales y tal como se comentó anteriormente, así como los mercados y las finanzas se han globalizado, deben hacerlo también los elementos básicos que constituyen dichas responsabilidades (Robledo, 2004).

En este sentido, cualquier definición específica sobre la RSE debe estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los Derechos Humanos, los Estándares Laborales, el Medio Ambiente, el DS, la Justicia, entre otros, de tal manera que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad y además contribuya a la construcción de un mundo más justo y equitativo para todos.

1.2.2. Diferentes Definiciones de RSE.

Es tanta la importancia e interés en el tema que existen alrededor de 225 definiciones de RSE y numerosas iniciativas tanto públicas como privadas que concretan el marco donde las organizaciones deben desarrollar su RSE (García, 2004).

Para una mejor comprensión, más adelante se hace una clasificación propia de las **100 definiciones más importantes a nivel mundial**, tomando como base los trabajos de Friedman (1962); Davis (1967); Manne y Wallich (1972); Carroll (1979, 1983, 1991 y 1999); Lerner y Fryxell (1988); Wood (1991); Brown y Dacin (1997); Mohr, Webb y Harris (2001); Correa, Flynn y Amit (2004); García (2004); Durán (2005); Solano (2006); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Alvarado (2008); Pérez (2011); Vives (2011); y Kliksberg (2012b).

Las definiciones fueron divididas en dos grandes grupos. El primero lo conforman aquellas aportadas por destacados académicos que han estudiado rigurosamente el tema. El segundo está formado por las aportaciones que han hecho diferentes *stakeholders* de la sociedad, concretamente, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.

Es importante mencionar que este ítem culmina con la descripción de un listado importante de las principales organizaciones que, desde diferentes ámbitos de la sociedad, promueven la RSE en todo el mundo.

1.2.2.1. Académicos.

En total se encontraron 60 definiciones, las cuales han sido clasificadas por décadas.

- **Década de los 50's. (Una definición).**

1. **Bowen (1953).** Obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.

- **Década de los 60's. (6 definiciones).**

1. **Davis (1960).** Decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá los intereses económicos o técnicos de la empresa.
2. **Frederick (1960).** Los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público, empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejore el bienestar socioeconómico total.
3. **Friedman (1962).** Uso de los recursos de la empresa e implicación en actividades diseñadas únicamente para incrementar sus utilidades, siempre que permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, de la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude.
4. **McGuire (1963).** Ir más allá de los requerimientos legales y económicos.
5. **Davis (1967).** Responsabilidad que surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros.
6. **Davis y Blomstrom (1968).** Obligación personal de considerar los efectos de las decisiones y actos dentro de un sistema social global.

- **Década de los 70's. (11 Definiciones).**

1. **Manne y Wallich (1972).** Acciones voluntarias.
2. **Steiner (1972).** Actividades económicas, legales y voluntarias.
3. **Davis (1973).** Consideración de la empresa de, y en respuesta a, aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empresa... [para] lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca.
4. **Eells y Walton (1974).** Preocupación por el conjunto del sistema social.
5. **Backman (1975).** Objetivos y motivaciones a los que se debería conceder importancia en la empresa.
6. **Sethi (1975).** Llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el cual sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes.
7. **Davis (1976).** Respuesta de la empresa a problemas distintos de los tradicionales – económicos, técnicos y legales– de la empresa.
8. **Fitch (1976).** Intento de solucionar los problemas sociales causados en parte o totalmente por la empresa.
9. **Hay, Gray y Gates (1976).** Responsabilidad en una serie de ámbitos de interés social
10. **Drucker (1977).** Cumplimiento de las reclamaciones de la sociedad y los consumidores empresa.

11. **Carroll (1979)**. Conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento del tiempo determinado. Esta definición también fue usada por Carroll en 1983.

- **Década de los 80's. (9 definiciones).**

1. **Jones (1980)**. Noción de que las corporaciones tienen una obligación, que debe ser voluntariamente adoptada, hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones, tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas, y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical.
2. **Donalson (1982)**. Se trata de introducir, además de los beneficios, otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones.
3. **Frederick (1983)**. Obligación de actuar en busca del bien social, incluso si para ello la empresa ha de realizar actividades fuera de su ámbito de negocio, que puedan reducir sus beneficios económicos.
4. **Freeman y Reed (1983)**. Concepto que evidencia que las corporaciones están conectadas en redes de grupos (o individuos) de interés que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización o que son afectados por el logro de los objetivos de la misma y deben balancear entre dichos grupos.
5. **Drucker (1984)**. Consiste en domar al dragón, esto es convertir un problema social en una oportunidad económica y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados, y en bienestar.
6. **Castillo (1986)**. Obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución, en reconocimiento y satisfacción de las demandas de la sociedad o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o patrimonio común.
7. **Andrews (1987)**. Preocupación inteligente y objetiva por el bienestar de la sociedad que impide las actividades destructivas de los individuos y organizaciones, independientemente de su rentabilidad, y que guía a la empresa en la realización de contribuciones positivas para el desarrollo humano.
8. **Epstein (1987)**. Es aquella que trata principalmente de lograr que los resultados de las decisiones organizativas referentes a aspectos o problemas específicos los cuales, por algún estándar normativo, tengan efectos positivos en lugar de negativos en los *stakeholders* corporativos pertinentes.
9. **Lerner y Fryxell (1988)**. Medida en que los outputs organizativos son consistentes con los valores y las expectativas de la sociedad.

- **Década de los 90's. (7 definiciones).**

1. **Wood (1991)**. Idea que se centra en que los negocios y la sociedad, más que ser entidades distintas se deben unos a otros, por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas respecto al comportamiento y los resultados apropiados de las empresas.

2. **Caroll (1991 y 1999)**. Son las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas.
3. **Angelidis e Ibrahim (1993)**. Acciones sociales corporativas cuyo propósito es satisfacer las necesidades sociales.
4. **Brown y Dacin (1997)**. Es el reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto a sus obligaciones sociales percibidas.
5. **Murray y Vogel (1997)**. Comportamiento voluntario que persigue el bienestar de otros sin una aparente probabilidad de beneficio inmediato para el benefactor
6. **Enderle y Tavis (1998)**. Es la política y práctica de la implicación social de una corporación sobre y más allá de sus obligaciones legales en beneficio de la sociedad en su conjunto.
7. **Maignan, Ferrell y Hult (1999)**. Grado en que las empresas asumen sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus *stakeholders*.

- **Año 2000 en adelante (27 definiciones).**

1. **Boatright (2000)**. Adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de las empresas.
2. **Davidson y Griffin (2000)**. Grupo de obligaciones que una organización tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona.
3. **McWilliams y Siegel (2000)**. Acciones que persiguen algún bien social más allá de los intereses de la empresa y de los requerimientos legales.
4. **Kok, van der Wiele, McKenna y Brown (2001)**. Obligación de la empresa de usar sus recursos de manera beneficiosa para la sociedad a través de la participación como miembro comprometido de la misma y teniendo en cuenta toda su extensión.
5. **Mohr, Webb y Harris (2001)**. Compromiso de una empresa de minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizar su impacto positivo en la sociedad.
6. **Schermerhorn (2002)**. Obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos *stakeholders* externos.
7. **Smith (2003)**. Conjunto de obligaciones de la empresa para con la sociedad o, más específicamente, con los grupos de interés de la empresa (aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas)
8. **Valor y de la Cuesta (2003)**. Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.
9. **Van Marrewijk (2003)**. Actividades -voluntarias por definición- que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la operación de los negocios y en su relación con sus *stakeholders* en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa.
10. **Watson y MacKay (2003)**. Distintas formas en las que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocios.

11. **Maignan y Ferrell (2004)**. Obligación de cumplir o mejorar las normas de los grupos de interés, definiendo comportamientos deseables de las empresas.
12. **Durán (2005)**. Asunción por la empresa de su responsabilidad en el triple eje económico, social y medioambiental, la cual se deriva de la actividad que desempeña y de los productos o servicios que produce o presta.
13. **Basil y Weber (2006)**. Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea benéfica, o al menos no dañina, para un grupo de *stakeholders* mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios.
14. **Panwar et al. (2006)**. Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada.
15. **Waldman et al. (2006)**. Acciones corporativas que satisfacen las necesidades y objetivos de un grupo de interés identificable, o un colectivo social amplio. Acciones que van más allá de los requerimientos legales
16. **Henderson (2007)**. Filosofía y política que busca el beneficio de la economía, la sociedad y el medio ambiente, basado en la idea de que las compañías tienen responsabilidades que van más allá del comercio.
17. **Visser et al. (2007)**. Forma de hacer negocio éticamente, con el fin de lograr el DS, no solo en términos económicos sino en las esferas sociales y medioambientales.
18. **Yepes, Peña y Sánchez (2007)**. Cumplimiento de las obligaciones empresariales frente a unos principios que la sociedad ha establecido y sigue continuamente estableciendo como aspectos básicos de convivencia y desarrollo.
19. **Alvarado (2008)**. Proceso y conjunto de actividades de marketing, de carácter estratégico y proactivo, que lleva a cabo una organización empresarial y que incorpora las preocupaciones sociales y medioambientales de sus grupos de interés, de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre la sociedad en el largo plazo.
20. **Bohdanowicz y Zientara (2008)**. Es la actitud que adopta la empresa hacia sus *stakeholders*, como trabajadores, clientes, la sociedad en general e incluso las futuras generaciones.
21. **Tepelus (2008)**. Idea que las empresas utilizan para reconocer la responsabilidad de participar en forma positiva con sus interlocutores y la sociedad en general.
22. **Argandoña y Hoivik (2009)**. Es ante todo un concepto ético que se fundamenta en que las compañías son responsables de sus decisiones y de los resultados que producen esas decisiones.
23. **Calveras y Ganuza (2009)**. Consiste en adoptar una visión a largo plazo de la maximización del beneficio empresarial basada en gran medida en mantener una estrategia de cooperación con los distintos *stakeholders* de la empresa.
24. **Guédez (2010)**. Es aquella que permite a la empresa generar riqueza al tiempo que dirige acciones hacia las dimensiones de los derechos humanos, la sustentabilidad y el capital social.

25. **Pérez (2011)**. Compromiso firme de la empresa por minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizar todos los impactos positivos derivados de su actividad en la sociedad.
26. **Vives (2011)**. Conjunto de prácticas empresariales que contribuyen a la sostenibilidad global. Es la parte de la gestión de la empresa que comprende el conjunto de prácticas responsables, adaptadas al contexto empresarial y económico, que respaldan el logro de la sostenibilidad financiera, social y ambiental de la empresa, para cuya evaluación se usan Criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo - ESG por sus siglas en inglés).
27. **Kliksberg (2012b)**. Es por lo menos lo siguiente: Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y buen gobierno corporativo, juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente, Integración a los grandes temas sociales y no practicar un doble código de ética.

1.2.2.2. Organizaciones Internacionales, Empresariales y de la Sociedad Civil.

En total se encontraron 40 definiciones¹⁰, las cuales se describen a continuación.

1. **Acción RSE, Chile**. Visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.
2. **Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (ALIARSE)**. Compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social.
3. **Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)**. Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al DS, la salud y el bienestar de la sociedad.
4. **Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**. Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.
5. **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)**. Respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia

¹⁰ Tomadas directamente de las páginas web de cada organización. Ver el detalle en referencias bibliográficas.

- de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.
6. **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** Visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.
 7. **Banco Mundial (BM).** Compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los *stakeholders* relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general.
 8. **Business for Social Responsibility, (BSR), USA.** Administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.
 9. **Business in the Community (BITC), UK.** Compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella, lo cual incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad.
 10. **Center for Creative Leadership, USA.** Se refiere, por una parte, a que las organizaciones empresariales asuman la responsabilidad de los impactos de sus operaciones en las sociedades y el entorno natural, y por la otra, a que se comprometan con la aplicación de los principios de sostenibilidad a las formas en las que realizan sus negocios.
 11. **Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE).** Capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a sus efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con que se relaciona.
 12. **Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS, Colombia.** Conjunto de planteamientos o decisiones respecto a contribuir al desarrollo integral o bienestar de determinadas personas o grupos sociales.
 13. **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).** Gestión empresarial que además de centrarse en ofrecer productos y servicios de calidad, generar utilidades, empleos y pagar impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.
 14. **Club de Excelencia en Sostenibilidad, España.** Exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a su actividad que la empresa descubre en su relación con el resto de participantes en la cadena de valor y que incluye, en sus valores corporativos, estrategias y operaciones.
 15. **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.** Forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.
 16. **Comisión Europea.** Es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Es la Integración de las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones

- empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.
17. **Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)**. Forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan.
 18. **Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (DERES), Uruguay**. Visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.
 19. **Escuela de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE), Colombia**. Herramienta generadora de valor y competitividad para las empresas. Es un vehículo para la construcción de relaciones de confianza entre el sector empresarial, la sociedad civil y el Estado, bases fundamentales para el desarrollo humano y el establecimiento de sociedades prósperas y equitativas.
 20. **European Foundation for Quality Management (EFQM)**. Principios que las organizaciones reconocen y reflejan en sus acciones. Esto incluye el respeto a los derechos humanos, el trato justo a trabajadores, clientes y proveedores, el ser un buen ciudadano corporativo en las comunidades donde operan y conservar el medio natural.
 21. **Forética, España**. Fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.
 22. **Foro de Expertos en RSE de España**. 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, medio ambientales y de respeto a 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.
 23. **Forum Empresa - Red de RSE de las Américas**. Es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el DS de las generaciones futuras.
 24. **Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), España**. Formalización, por parte de la empresa, de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, con transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y finalmente, con el escrutinio externo de los mismos.
 25. **Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), El Salvador**. Es un imperativo estratégico que le permite a la empresa incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y toda su cadena de valor, a través de la alineación de su gestión con principios éticos y transparencia, convirtiéndola en un agente competitivo que contribuye al desarrollo económico y social.

26. **Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones de España.** Respuesta a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa y que permiten legitimarla, la cual se logra cuando la organización asume los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca.
27. **Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), América Latina.** Significa hacer lo correcto y para ello las compañías deben ir más allá para analizar cómo sus acciones impactan a la amplia variedad de *stakeholders*.
28. **Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas.** La RSE debe entenderse como el camino hacia la sostenibilidad corporativa (*corporate sustainability*), es decir la generación de valor en el largo plazo en términos financieros, sociales, ambientales y éticos.
29. **Instituto Argentino de RSE (IARSE).** Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.
30. **Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC).** Compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan en los *stakeholders* y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.
31. **Instituto ETHOS de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil.** Gestión ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.
32. **International Organization for Standardization (ISO).** Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente que contribuya al DS, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve la práctica en sus relaciones.
33. **MHC International Ltd (MHCi), Suiza.** Aplican la definición de RSE del reconocido Doctor en Economía Michael Hopkins, fundador y responsable de MHCi, quien argumenta que la RSE es un proceso para alcanzar el DS en las sociedades.
34. **Observatorio de la RSC de España.** Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
35. **Observatorio de la RSE de España.** Es aquella que propone una idea de la empresa como una institución con unas responsabilidades que van mucho más allá de sus funciones estrictamente económicas y de creación de riqueza y de las obligaciones legítimas que tiene hacia sus propietarios y accionistas.

36. **Organización Internacional del Trabajo (OIT).** Es la respuesta que debe dar la empresa a la expectativa de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.
37. **Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), UK.** Conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
38. **Red Centroamericana para la Promoción de la RSE (INTEGRARSE).** Es la estrategia de negocios que incorpora en las operaciones y procesos de toma de decisión de la empresa, los intereses y expectativas de todos sus *stakeholders*.
39. **The Business Respect, U.K.** Aplican la definición de RSE del reconocido experto internacional en el tema, Mallen Baker, responsable de *The Business Respect*, elaborada en 2001, quien argumenta que la RSE se refiera a como las empresas gestionan los procesos organizacionales para producir un impacto global positivo en la sociedad.
40. **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza.** Compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

1.2.3. Definición Propia como aporte al constructo de la RSE.

Después de analizar profundamente la amplia variedad de conceptos sobre RSE presentados desde las diferentes perspectivas de los grupos de interés de la sociedad, y con base en extensas reflexiones y análisis sobre el tema, se propone a continuación, como aporte concreto al constructo científico de la RSE, una definición más universal sobre la misma, cuyas características se centran en la rigurosidad académica del concepto y en la aplicación práctica del mismo en la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la conclusión de los autores sobre el análisis final de las definiciones encontradas sobre RSE, concuerda con la argumentación de Carrigan y Attalla (2001); Vassilikopoulou, Siomkos y Mylonakis (2005); y Whitehouse (2006), en el sentido de que no existe una definición unánime de RSE, no obstante también es cierto que muchas de las propuestas coinciden, al relacionar a la RSE con la ética y la sostenibilidad de los negocios y con el compromiso empresarial de los mismos con los intereses y preocupaciones de sus *stakeholders* (Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003).

Bajo este panorama, para el autor del presente estudio, la RSE, en primer lugar, es un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) cuyas repercusiones, desde el punto de vista práctico, deben ser analizadas holísticamente en los ámbitos sociales, ambientales y económicos de la sociedad. Ya se ha comentado anteriormente que, en un sentido amplio, la RSE conduce a la sostenibilidad y bajo este mismo enfoque, la ética es el fundamento que justifica a la misma. En palabras de Bañón, Guillén, Hoffman y McNulty (2011), “*la ética es la clave por la cual las controversias y los*

conflictos entre las racionalidades de la sostenibilidad (derechos económicos, ámbitos sociales y ambientales) pueden y deben ser resueltos. Sin la “racionalidad ética” el concepto de sostenibilidad es no sostenible en sí mismo. La “racionalidad ética” es el elemento esencial para comprender y tratar de resolver los problemas del movimiento de la sostenibilidad. Si no somos capaces de reconocer el esencial fundamento ético de la sostenibilidad, o si lo damos por sentado sin hacerlo explícito, esta puede perder fácilmente su camino y, al final, no ser justificable. Se debe volver al origen, repensar el concepto, y caer en la cuenta de que sin referente ético la “racionalidad” de lo sostenible, la lógica de la sostenibilidad, sería una sostenibilidad deshumanizada. Y al contrario, cuando la sostenibilidad presenta como criterio central y conciliador el criterio ético, será más fácil el logro del diálogo entre el resto de racionalidades (ecológica, social y económica)”.

Dicho esto, es evidente que esa concepción ética de la RSE es el nudo del paradigma de la misma y es lo que permitirá la implementación de acciones de RSE, no como simple imagen social que en momentos de crisis se recortan, sino para la implementación de un modelo de gestión organizacional que permita a la organización desarrollar su negocio de una manera responsable. Dicha aplicación práctica de la RSE debe fundamentarse, principalmente, en el enfoque del DS, tal como se explicó en detalle en el apartado 1.2.1.

Para ir desenredando ese nudo paradigmático de la RSE, se debe pensar que este concepto ético se basa en la ética como disciplina filosófica que investiga y educa sobre los procesos de toma de decisiones de hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos. Y en este sentido, los valores éticos que la soportan deben considerarse como estados de conciencia que se van desarrollando progresivamente con el aprendizaje en el individuo o en la organización, constituyéndose en la percepción interna de las personas para la toma de decisiones y el comportamiento de forma ético (Abreu y Badii, 2007).

Bajo este panorama, tal como lo argumentan la Fundación ÉTNOR y el Centro Europeo de Empresas Innovadoras – CEEI (2004), el sustento de la RSE está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento, mediante los cuales se van adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, que parten de su libertad para actuar y para tomar sus propias decisiones.

Precisamente, esa forma de hacer las cosas o “carácter” de la empresa, es lo que intenta orientar la ética, ayudando a que se vaya configurando una cultura empresarial en torno a la RSE, para que de esta forma, la empresa, pueda responder a las exigencias de los diferentes grupos de interés que interactúan directa o indirectamente con ella.

Es evidente entonces, que el planteamiento ético de la empresa deviene en una ética de la responsabilidad frente a los diferentes *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de éstos y, por tanto, éstos han de ser

incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria (ÉTNOR y CEEI, 2004). Y de esto precisamente se trata la RSE.

Ahora bien, una justificación adicional que refuerza el concepto ético de la RSE, se evidencia cuando se lleva la propia RSE al plano de la realidad económica actual, concretamente cuando se analizan las Responsabilidades que han tenido alguna conductas empresariales en una de las peores crisis económicas - financieras que ha vivido la humanidad en toda su historia, la crisis del 2008, en la que aún muchas economías del mundo (desarrolladas y en vía de desarrollo) se encuentran inmersas.

En palabras de Kliksberg (2012a), la investigación del Congreso de USA sobre las causas de la crisis de 2008 llegó a la conclusión de que los vacíos éticos de los altos ejecutivos financieros y de la cultura corporativa fueron una causal central; se dictaminó que influyeron “la codicia, la estupidez y la soberbia”.

Por su parte, Stets y Carter (2012) dejan en evidencia que los banqueros, especuladores y prestamistas que causaron con sus acciones la crisis financiera internacional de 2008, pudieron actuar como lo hicieron, aparentemente sin vergüenza ni culpa, porque sus normas de identidad moral eran muy bajas y porque sus colegas no criticaron en el momento oportuno esa conducta. Adicionalmente, Alwyn y Kiyoteru (2012) en su estudio, publicado también en la *American Sociological Review*, realizan un análisis de los compromisos y posteriores acciones llevadas a cabo por grandes corporaciones en temas de RSE y sostenibilidad, tomando como referencia el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el *Global Reporting Initiative* (GRI), concluyendo que existen grandes compromisos discursivos por parte de las empresas, pero sin acción posterior, dejando en evidencia una hipocresía organizada debido a una falta de voluntad que deja en evidencia unas actuaciones poco éticas al faltar a dichos compromisos.

Volviendo al trabajo de Kliksberg (2012a), es importante hacer referencia al pensamiento que sobre la ética empresarial/profesional tiene el Premio Nobel de Economía de 1998, Doctor Amartya Sen; éste argumenta que “los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte fundamental de los activos productivos de esa sociedad”. Afirma que si sus valores éticos son constructivos – pro desarrollo nacional, pro crecimiento compartido, pro justicia social, pro progreso tecnológico, pro reglas limpias de juego, pro transparencia en el manejo de la gestión pública y de la gestión privada – son activos. Si, en cambio, son enriquecimiento inmediato, prácticas corruptas, no invertir en el país, son “pasivos productivos”.

En este sentido, la comunidad económica ortodoxa tuvo que rendirse frente a este argumento, porque los últimos tiempos una serie de situaciones económicas muy difíciles para el planeta, se dirimieron en términos de los valores éticos predominantes en los líderes empresariales. Los valores éticos y el capital social en general están operando todos los días. La economía ortodoxa que practica un reduccionismo que sólo ve las variables económicas clásicas, se cerró a su presencia, desconectándose de la realidad; ya mucho antes Keynes veía a la economía no como una ciencia natural, sino como una ciencia moral. Decía que “el amor al dinero” no puede ser un

fin individual ni colectivo, que el objetivo “es una vida buena”, y que “hacer el mundo éticamente mejor debe ser el objetivo de la economía”. (Kliksberg, 2012a).

Por todo lo anterior, la RSE debe partir de la buena conducta de cada empresario respaldado en su ética (moral individual o el yo moral); sin duda alguna, hoy en día es una necesidad, un clamor y una exigencia de todos los *stakeholders* de la sociedad, el que la actuación empresarial se base en la ética de sus dirigentes y más aún cuando el costo de las prácticas irresponsables de un grupo de empresarios (del sector financiero), ha tocado las vidas de muchos inocentes que han perdido sus ahorros para la jubilación, sus casas y sus empleo, causando de manera general tanto daño a la economía, tal como lo demuestra el estudio citado de Stets y Carter (2012).

Adicionalmente, desde el punto de vista práctico de la evolución de la RSE comentada en el epígrafe inicial del presente estudio, la definición que se propone, debe estar enmarcada en el actual período evolutivo (Período 6 de la Contribución al DS) que contempla el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los Derechos Humanos, los estándares laborales, el medio ambiente, el DS y la Justicia, de tal forma manera que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad.

Ya en el epígrafe 1.2.1 se argumentó que el constructo de la RSE debe fundamentarse en el modelo del DS y en líneas anteriores se ha evidenciado la importancia de la ética como base fundamental de la RSE; partiendo de esto y antes de mostrar la definición sobre RSE que se propone en la presente investigación, como aporte importante al tema del estudio, es importante decir que la RSE tendrán mejores resultados prácticos, si tiene como fundamento principal la ética y como visión (corto, mediano y largo plazo) el DS.

Como ejemplo práctico de actuaciones empresariales de RSE dentro del marco de la ética y el DS, se puede citar a Günter Pauli un economista, investigador y empresario nacido en Bélgica, de gran reconocimiento mundial por su propuesta “*The Blue Economy*”, como modelo alternativo económico mundial, quién argumenta que “*nunca llegaremos a ser una sociedad sostenible haciendo lo menos malo y en el terreno de la ética tenemos que pasar del mal menor al mejor bien posible*” (Fraile, 2010).

Desde el punto de vista ético, para Pauli, considerado un emprendedor sistémico, ni lo empresarial ni lo sistémico valen la pena, si no hay ética, por lo que es necesario tener un equilibrio entre el poder, el dinero y la ética. En sus argumentaciones expone que la ética empresarial consiste en generar un capital social y que el emprendedor no puede tener como objetivo únicamente la acumulación de dinero que luego ingresa en cuentas bancarias para que generen más dinero de lo que ha generado como emprendedor con sus innovaciones; desde el punto de vista del DS, propone aplicar la manera de funcionar de los ecosistemas al mundo de los negocios, lo cual haría que las empresas iniciarán el verdadero camino hacia la sostenibilidad, siendo a la vez más competitivas (Fraile, 2010).

Finalmente, es interesante mostrar como integra en las actuaciones empresariales la ética y el DS, mediante su apuesta por la aplicación de la sabiduría de los ecosistemas (cuyo funcionamiento natural los hace sostenibles) al mundo empresarial, haciendo además una explicación detallada de como la naturaleza también actúa bajo principios éticos.

En palabras de Fraile (2010), *“la naturaleza ha sido una escuela de ética para Pauli; para ilustrar esta afirmación nos habla de una planta muy especial que crece en el desierto de Namibia, la Welwitschia Mirabilis, que es capaz de captar el rocío cada mañana antes de que se evapore y que generosamente se deja comer por los ratones porque es la única fuente de agua y de minerales; se deja devorar para dar vida a otros, pero gracias a este proceso se convierte en la planta más vieja de la tierra, pudiendo alcanzar los 2.000 años. La moralidad y la ética que tiene esta planta es tan espectacular que nosotros como seres humanos deberíamos inspirarnos en ella, afirma Pauli”*.

Sin dudar alguna, la RSE, bajo las actuaciones de la ética y el DS, debería ser el camino a seguir por las empresas, debido a que lograrían hacer una mayor y sobre todo una mejor contribución a la construcción de una sociedad mejor.

En este sentido, como aporte al entendimiento del concepto de la RSE y teniendo en cuenta el marco ideológico en el que se soportan la ética y el DS, se propuso una definición propia de la RSE (publicada por Peña y Serra, 2012a), que busca el decidido aporte empresarial para la construcción de una sociedad mejor en la que, en un sentido amplio, la generación de valor económico, social y ambiental sea compartido entre la empresa y la sociedad, o como mínimo, que la empresa, en la medida de sus posibilidades, comparta con la sociedad el valor que en los ámbitos económicos, sociales y ambientales genere, buscando con ello, un mundo más justo, equitativo y próspero para todos.

Enmarcado en lo expuesto anteriormente y para efectos prácticos del presente estudio se propone definir la RSE como:

“La forma correcta de gestionar las organizaciones y tiene como fin aportar y contribuir al Bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad y promueva integralmente en toda la cadena de valor el respeto de los derechos humanos”.

... Lo anterior se materializa cuando los principios y valores éticos que sustentan la responsabilidad social, se integran al gobierno, estrategia, procesos y sistemas de la empresa. Así mismo, se hace eficaz cuando hay una creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad (Crear Valor Compartido) en un sentido amplio ó como mínimo cuando la empresa, en la medida de sus posibilidades, comparte con la sociedad el Valor Creado (Compartir el Valor Creado). Finalmente, se debe tener en cuenta que, en cualquiera de los dos casos, la eficacia del resultado de la implementación o materialización de la RSE será mayor, cuando sus acciones

contribuyan, de mejor manera, a la reducción de la pobreza y al desarrollo humano y sostenible de la sociedad”.

Las siete características principales de la definición propuesta son las siguientes:

- (i) Es teórico-práctica. La primera parte encierra el marco filosófico-teórico de la RSE y la segunda describe la manera en que ésta se lleva a la realidad empresarial, incluyendo una vinculación directa con la eficacia en cuanto a sus resultados.
- (ii) Tiene carácter Universal al estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, además de ser aplicable a cualquier tipo de organización empresarial, sin importar el sector económico (primario, secundario o terciario), el tipo de actividad (industrial, comercial o de servicios), el tamaño (micro, pymes o grandes empresas) el origen de su capital (público o privado), el objeto de su misión (lucrativo o no lucrativo), el área de actuación (local, nacional o internacional) e inclusive el nivel de desarrollo del país en donde se encuentra instalada la empresa.
- (iii) Muestra a la RSE como el ADN de la gestión estratégica empresarial, basado en la buena actuación de las personas que conforman la organización, en el sentido de hacer lo correcto en su relación con todos los grupos de interés de la sociedad.
- (iv) Es perfectamente integrable y compatible con la base conceptual que soportan los sistemas de gestión empresarial más importantes y de mayor impacto a nivel mundial que comúnmente utilizan las organizaciones.
- (v) Deja en evidencia a la RSE como fuente de ventaja competitiva en un marco de sostenibilidad, al establecer que el fin último de la misma es la generación de valor compartido empresa-sociedad, al tiempo que busca, en el largo plazo, minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos de la empresa sobre su entorno, enmarcado en el cumplimiento de los principios del DS.
- (vi) Es dinámica al tener en cuenta los cambios económicos, ambientales y sociales de la humanidad, buscando como fin último el DS de la misma.
- (vii) Es de fácil comprensión y entendimiento para todos los grupos de interés de la sociedad, lo que se convierte en una motivación y una herramienta de sensibilización concreta para la aplicación práctica de la misma por parte de los empresarios/as.

Definición de RSE adaptada al Turismo.

Tal como se comentó en un ítem anterior la RSE no ha sido, no es y no será para nada estática, por el contrario puede ir cambiando con el tiempo; en este sentido, autores como Welford, Man y Chan (2007), citado en Guédez (2010), argumentan que la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo.

Cochran (2007) coincide con esta apreciación y afirma que el concepto de la RSE debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico y el éxito de su aplicación está en función de un sector específico y de las condiciones ambientales encaradas por una empresa específica en un momento dado del tiempo.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta el marco ideológico en el que se soportan la ética y el DS más las siete características básicas de la definición propuesta para la RSE, corresponde ahora realizar una adaptación conceptual de la misma, al campo de estudio principal de la presente investigación, el Turismo, no sin antes tomar en consideración también las diferentes apreciaciones que sobre el desarrollo turístico tiene el máximo organismo mundial en la materia, la Organización Mundial del Turismo - OMT.

La OMT (2004), argumenta que la RSE debe ser entendida desde el punto de vista del paradigma del DS y que éste debe ser la base para el desarrollo del sector turístico.

Aplicando este paradigma, en palabras de la OMT, la dimensión económica implica “asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Por su parte, la dimensión medioambiental se refiere a “dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica”

Por último, la dimensión social, se enfoca en “respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales”.

En este sentido, a partir de la definición general propuesta para la RSE y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, para el **sector turístico** se propone entender la RSE como:

“La forma correcta de gestionar las organizaciones turísticas y tiene como fin aportar y contribuir al Bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran el destino turístico, dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural – sociedad anfitriona y promueva integralmente en toda la cadena de valor el respeto de los derechos humanos”.

... Lo anterior se materializa cuando los principios y valores éticos que sustentan la responsabilidad social, se integran al gobierno, estrategia, procesos y sistemas de la empresa turística. Así mismo, se hace eficaz cuando hay una creación de valor compartido entre la empresa turística y la sociedad anfitriona (Crear Valor Compartido) en un sentido amplio ó como mínimo cuando la empresa turística, en la medida de sus posibilidades, comparte con la sociedad anfitriona el Valor Creado (Compartir el Valor Creado). Finalmente, se debe tener en cuenta que, en cualquiera de los dos casos, la eficacia del resultado de la implementación o materialización de la RSE será mayor, cuando sus acciones contribuyan, de mejor manera, a la reducción de la pobreza y al desarrollo humano y sostenible de la sociedad que integra el destino turístico”.

Después de la revisión y análisis detallado de las diferentes perspectivas conceptuales utilizadas para entender y estudiar la RSE, y propuesta la definición a utilizar en el desarrollo del presente trabajo, a continuación se aborda el capítulo relacionado con la gestión y la puesta en marcha de la RSE.

CAPÍTULO 2. LA APLICACIÓN DE LA RSE.

En el presente capítulo se abordarán los temas relacionados con la implementación de la RSE, propiamente dicha; en concreto, la temática a desarrollar se ha dividido en siete (7) epígrafes.

En el primero se describe la justificación para la puesta en marcha de la RSE; en el segundo, se hace un análisis de la aplicación de la RSE en los cinco continentes; en el tercero, se detalla la aplicación que ha tenido la RSE en América Latina (y su comparación con Europa) y Colombia, por ser el área geográfica de interés del estudio.

En el cuarto se analizan las teorías científicas de RSE aplicadas a la empresa (y aportes); en el quinto se hace una propuesta de clasificación de empresas según sus prácticas de RSE; en el sexto se muestra un análisis de la literatura científica en RSE producida por diferentes *stakeholders* de la sociedad, complementado con el estudio de la misma desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management* (y aportes).

Finalmente, en el sexto epígrafe, se analiza la RSE en el sector turístico, mediante el estudio detallado de los impactos positivos y negativos que genera el turismo y la síntesis sobre de los principales estudios académicos realizados en el campo de la RSE tanto en el ámbito general del turismo, como en el ámbito específico del sector hotelero (revisión de literatura producida en la última década, como aporte al estudio), por ser éste el sector de interés del presente trabajo.

A continuación se muestran los resultados.

2.1. JUSTIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN EN MATERIA DE RSE.

La RSE ha sido un tema de gran interés para la academia por más de 50 años (Carroll, 1999, 2007 citado en Guédez, 2010), no obstante, es sabido que después de todo este tiempo (tal como lo hemos evidenciado en líneas anteriores) el concepto aún no ha sido uniformemente acogido, generando un amplio número de definiciones que han promovido imprecisiones y hasta confusiones (Guédez, 2010), hasta el punto de crear diferencias en el modo de aplicación de la RSE, tanto en el mundo académico, como en el mundo de los negocios.

Sin embargo, la falta de una definición universalmente aceptada no puede ser excusa para que las empresas no realicen actividades de RSE, ya que ésta ausencia de consenso, tanto en el ámbito de la academia, como en el ámbito de los negocios, puede ser un claro reflejo de la propia naturaleza social del concepto, el cual ha sido creado por y para la sociedad, por lo tanto, podría variar conforme lo hacen los diferentes grupos de interés que la integran en un momento y sector de la sociedad dado (Ibíd.).

En este sentido es importante, analizar los principales argumentos que se han desarrollado a favor de la RSE y su aplicación, desde ópticas e intereses diferentes, pero todas con el mismo fin de hacer de la RSE una realidad en el mundo de las organizaciones.

Un interesante estudio realizado por De la Cuesta (2004), clasifica los argumentos desde cuatro puntos de vista, el del negocio (*business case*), el económico (*economy case*), el social (*social case*) y el moral (*moral case*).

El enfoque del *business case* establece que la RSE debe implementarse, pues sus resultados están en función del beneficio empresarial; pretender convencer a los gestores y a los accionistas, principalmente, que la RSE es buena para sus propios intereses y la sociedad en general (relación ganar-ganar).

Argumenta que si se presta, una atención mayor al capital social, humano e intelectual la empresa podría obtener, en el largo plazo, el máximo retorno a los recursos empleados para la producción o prestación del servicio. Estos activos, en últimas, terminarán convirtiéndose en reputación externa y la cultura interna de la empresa, cuestiones con unos valores inmensurables para cualquier organización.

Este enfoque, parte de la voluntariedad empresarial, pues no es necesario regular ni crear mecanismos que obliguen a las empresas a comportarse responsablemente, ya que éstas serán recompensadas por ello, principalmente por el mercado. En la práctica se puede apreciar con la adhesión a pactos o integración de principios, conductas y normas voluntarios que promuevan la RSE, por parte de las organizaciones, e igualmente con la aparición de los inversores socialmente responsables, quienes castigan los comportamientos irresponsables de las empresas.

Desde la perspectiva del *economy case* una gestión empresarial con criterios de RSE sin duda alguna, contribuye al DS y equilibrio del planeta. Es evidente que si mejoran los procesos en el ámbito macroeconómico, se puede generar riqueza de forma sostenible, sin agotar los recursos naturales y minimizando la huella medioambiental de la generación presente.

Esta perspectiva plantea que las fuerzas del mercado son las que obligan a las empresas y a los Estados a adoptar políticas sostenibles y hace énfasis en la responsabilidad de los consumidores y ahorradores, pues los primeros deciden lo que quieren comprar y los segundos dónde invertir.

No obstante, en la práctica este aparente poder del consumidor o del inversor es relativo, pues depende de que en el mercado exista la información suficiente y fácilmente accesible, competencia perfecta y no comportamientos oligopolísticos de las empresas, falta de alternativas en la oferta o relación de poder desequilibrado que impidan que el inversor o el consumidor puedan tomar las decisiones acertadas con lo cual es recomendable que todos los agentes económicos asuman responsablemente su parte correspondiente y su capacidad de influir en el verdadero cambio (Ibíd.).

El *social case*, por su parte, establece que es necesario un enfoque mixto, en el sentido de dejar a la iniciativa privada las decisiones que afectan a la mejora en la gestión y en el valor de la empresa a largo plazo, al tiempo los poderes públicos asuman su papel en el debate y la práctica de la RSE, mediante la facilitación y promoción de la misma. Abogan que dado los graves problemas globales que se han presentado en los últimos tiempos (aumento de la pobreza extrema y el calentamiento global, por ejemplo), debe ser la sociedad, mediante sus representantes públicos, quienes decidan los límites al uso de los recursos globales del planeta y las cuestiones básicas de RSE que deben, como mínimo garantizarse.

El argumento más fuerte a favor del *social case* es el del Bien Común, pues el debate de la RSE no es otra cosa que el debate de las externalidades negativas de la actividad de la empresa sobre el medio ambiente y la sociedad, por lo tanto, es incoherente que el Estado prescinda de toda función y responsabilidad en cuanto al impacto de la empresa sobre estos bienes públicos; la decisión de internalizar o no esas externalidades no puede quedar únicamente en manos de la iniciativa privada. El Estado debe proteger a las víctimas de esas externalidades y éstas no son otras que la sociedad actual y la futura (Ibíd).

Finalmente el *moral case* se basa en el papel social que debe jugar en la sociedad las empresas y organizaciones económicas y más en estos momentos en donde el impacto social y medioambiental de sus actuaciones es bastante evidente. Esta argumentación se hace más relevante con la presión de ciudadanos convencidos o activistas que defienden y esperan un modelo socioeconómico donde el interés colectivo sea más importante que el individual.

Para el *moral case* no es prioritario el análisis de los beneficios económicos a la hora de implementar acciones de RSE por parte de la empresa. Simplemente para los que defienden esta postura no o es moral, minimizar costes a costa de la contratación o subcontratación de servicios o productos realizados por personas e incluso menores de edad en condiciones de explotación (salarios indignos, ausencia de seguridad, insalubridad, entre otros); o no es moral deforestar, contaminar y degradar la tierra, sus recursos y su entorno natural con fines exclusivamente lucrativos.

A manera de conclusión la misma autora advierte que el argumento puramente económico (macro o micro) *“ha traído consigo la proliferación de códigos de conducta y estándares sectoriales o empresariales de carácter voluntarista y la aparición de la denominada inversión socialmente responsable dirigida a incorporar en su valoración de gestión y riesgos económicos, criterios éticos sociales y medioambientales”*.

Por su parte, desde la perspectiva más social o moral, *“la tendencia es a que exista cierta regulación que ayude a equilibrar las fuerzas del mercado protegiendo al pequeño inversor o consumidor. Ya se están empezando a aprobar normas nacionales e internacionales en las que además de reconocer las responsabilidades de los Estados, se establecen los mínimos requerimientos en el ámbito de los derechos humanos que las empresas multinacionales deben cumplir. Por primera vez se apunta de manera directa y explícita a las empresas multinacionales*

y se abren las puertas a posibles procesos penales contra las compañías en tribunales nacionales e internacionales”.

Es claro entonces que existen diferentes ángulos para enfocar el tema de la RSE y todos ofrecen argumentaciones coherentes para justificar, desde un punto de vista moral (*moral case*), social (*social case*), económico (*economy case*) o del negocio (*business case*), la necesidad de incorporar aspectos de RSE en la gestión empresarial (Ibíd).

No obstante lo anterior, en el mundo real de las organizaciones, el avance en materia de prácticas de RSE no ha sido el esperado; el Observatorio de RSE (2013) argumenta que *“según el Informe Global Corporate Sustainability publicado en 2013 por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, por ejemplo, en el que se analizan las posiciones y las medidas adoptadas por parte de 2.000 empresas de 113 países que han suscrito los diez principios del Pacto Mundial para incorporar las prácticas responsables a sus estrategias, cultura de gestión y actuaciones, la conclusión más significativa es que existen diferencias sustanciales entre los discursos de las empresas respecto a las políticas responsables y a los objetivos generales de sostenibilidad y los cambios que se han realizado en las políticas y acciones que se ponen en marcha que, en la gran mayoría de los casos, se están realizando con una excesiva lentitud. Aunque en general la comunidad empresarial acepta la importancia que han adquirido las cuestiones sociales y ambientales y la necesidad de una respuesta por parte de todos los agentes económicos a los desafíos y objetivos globales de sostenibilidad, en la práctica los cambios que han realizado las empresas son verdaderamente decepcionantes, como el director ejecutivo del Pacto Mundial, George Kell, afirmó en el acto de presentación del informe en Nueva York”.*

En este mismo sentido, el Observatorio de RSE (2013) plantea que *“en el informe de resultados de la encuesta realizada a mil ejecutivos de las empresas adheridas al Pacto Mundial, que fue presentado en la Cumbre celebrada en Nueva York en septiembre de 2013, la mayoría de los entrevistados (93%) consideran que las cuestiones sociales y ambientales tienen una gran importancia, aunque más de dos tercios consideran que las empresas no están haciendo lo suficiente para integrarlas en sus estrategias y para poder hacer frente a los desafíos globales del DS”.*

Debido a lo anterior, para el autor del presente estudio, en estos momentos de crisis económica - financiera, ambiental e inclusive social y de valores, en donde son mínimas las prácticas sistemáticas y generalizadas de RSE, no es tan relevante conocer en detalle la justificación (sea moral, social, económica o de beneficio organizacional) del empresario para incorporar la RSE en la estrategia de su negocio; lo realmente importante para la sociedad es que lo haga y más aún cuando hay una clara evidencia del poder global que tienen las empresas hoy en día.

2.2. DIVERSAS INTERPRETACIONES Y APLICACIONES DE LA RSE.

Hace más de 30 años Votaw y Sethi (1973) definían la Responsabilidad Social como “*un término brillante que significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos*”. En los tiempos actuales, es evidente que muchos estudiosos de la RSE siguen apoyan esta pensamiento.

Por ejemplo, para Yepes, Peña y Sánchez (2007), el espacio (geográfico) y el tiempo (época) son variables que inciden directamente sobre las formas y contenidos de la RSE. Por su parte, De la Cuesta (2002), citada en Robledo (2004), establece que la RSE depende de las demandas concretas de la sociedad y esto supone llevar la conducta empresarial a un nivel congruente con las normas, valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento ó espacio dado.

Tal como se comentó anteriormente, la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford, Man y Chan 2007, citado en Guédez, 2010) y como ejemplo de ello se han evidenciado amplias diferencias entre países.

En concreto, en países desarrollados como Estados Unidos, Japón y el Reino Unido dichas diferencias han sido ampliamente debatidas, sin embargo, en países con niveles de desarrollo menores como los africanos y latinoamericanos todavía queda mucho trabajo académico por hacer, sobre todo desde el punto de vista práctico, aunque sin duda alguna, cada día recibe mayor atención (Mohan, 2007, citado en Guédez, 2010).

En un artículo más reciente, Vives (2012), argumenta que por muy detalladas que sean las definiciones de RSE, estas no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas; en el ámbito empresarial cada compañía deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias.

Por otra parte, la revisión conceptual de la RSE realizada en un epígrafe anterior, deja en evidencia la naturaleza universal del concepto, no obstante, la contrastación empírica de muchas investigaciones indica que se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos (Gjørlberg, 2009).

Esta misma autora, argumenta que a pesar de que la definición de RSE propuesta Carroll (1991, 1999) probablemente sea la más citada, ella no es aplicable en los ámbitos de proyectos relacionados con la medición de la misma a nivel de índices comparables por países.

Tal como se describió anteriormente, Carroll (1991, 1999), define la RSE como las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas. Ésta definición no le fue útil a Gjørlberg (2009) para desarrollar su propuesta relacionada con la creación de un índice de prácticas de RSE y rendimiento de la misma a nivel nacional (estudio empírico en 20 países), argumentando de una manera detallada lo siguiente:

“En cuanto a la dimensión Económica, aunque es fácil disponer de los datos económicos, apenas podrán separarse las empresas responsables de las irresponsables. La dimensión legal supone un problema, considerando que las definiciones más actuales de RSE enfatizan la naturaleza voluntaria de la RSE, como las promovidas por la Comisión de la UE, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, la Cámara de Comercio Internacional y el UN Global Compact. Ni tampoco es de ayuda desde el punto de vista de la dimensión ética, además de que su ética no se ha especificado (Clarkson, 1995). Se podría argumentar que el aspecto ético cubre el aspecto voluntario referido a lo anterior, por ejemplo, las acciones más allá de las que la ley exige. Aun así, esto no puede servir como definición operativa dentro de un proyecto comparativo debido al simple hecho de que los marcos legales relevantes difieren entre los 20 países del análisis. Finalmente, la dimensión filantrópica es, además, problemática, y entra dentro de la denominada “división transatlántica” de RSE (Elkington, 2004): el discurso americano de la RSE y las prácticas están muy influidas por la tradición de Estados Unidos de filantropía empresarial. El discurso europeo sobre RSE se ha centrado más en la integración de la RSE dentro de la dirección estratégica de la empresa”.

Las argumentaciones anteriores indican que es relevante para el presente estudio, analizar la manera como ha sido interpretada y aplicada la RSE en diferentes espacio geográficos, haciendo énfasis en América Latina (y su comparación con europa, al ser el continente con mayor desarrollo en el tema) y Colombia, por ser el país foco del presente estudio. Esto es precisamente lo que se hará en el próximo epígrafe.

2.3. LA RSE EN AMÉRICA LATINA.

Diversos trabajos se han enfocado en estudiar la RSE en América Latina, no obstante, uno de los trabajos más completos e ilustrados lo ha realizado Casado y Roser (2009), en el cual no solamente muestran las principales características de la RSE en la región, sino que además, hacen una comparación con la RSE en Europa, lo cual es bastante interesante analizarlo, pues como se dijo anteriormente, Europa es el continente líder en la promoción y aplicación de políticas para la puesta en marcha de la RSE.

Según Casado y Roser (2009), la RSE surge en una época de grandes cambios sociales en la región y en sus inicios ésta no tiene un carácter estratégico ni se realiza en un marco formal específico, pero si que tiene una fuerte incidencia en el desarrollo de la filantropía, impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones (tanto financieras como no financieras) orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales ya sean religiosas o laicas.

Siguiendo a Casado y Roser (2009), la mirada de la RSE desde una óptica estratégica tiene su origen en tres factores; en primer lugar, la presencia de multinacionales con estándares más altos que hace que las empresas nacionales tengan que implicarse más en estas áreas para ser más competitivas; en segundo lugar, los casos emblemáticos en la región de empresas nacionales que han sufrido las consecuencias de no actuar de manera socialmente responsable, sufriendo

grandes reveses en su reputación y en sus marcas, con los consecuentes impactos financieros y de mercado de sus acciones; y en tercer lugar, la promoción de la RSE y sus prácticas y beneficios por parte de factores promotores regionales y locales, cuestión que ha hecho que la RSE sea discutida en ámbitos como las organizaciones empresariales, las ONG, los medios de comunicación y otras organizaciones, situando el tema en la agenda política y comenzando a hacer seguimiento de estas acciones.

No obstante, el trabajo de los mismos autores argumenta que a pesar de las crecientes iniciativas que se están poniendo en práctica, el movimiento de la RSE todavía está en sus etapas iniciales. Para Pratt y Fintel (2002), varios estudios demuestran que América Latina tiene una necesidad de refuerzo institucional para promover la RSE. Para Chong et al. (2003) existen bajos niveles de gobernanza y cultura social corporativa. De manera más general Peinado (2006) argumenta que hay un clima no muy favorable para promover la RSE en la región.

Por otra parte, en palabras de Haslam (2004), citado en Casado y Roser (2009), las tendencias de la RSE en América Latina se ve influenciada por los siguientes factores. En primer lugar, la actividad del sector privado es relativamente débil y gran parte del trabajo en materia de RSE se realiza a través de asociaciones empresariales. En segundo lugar, la implicación de los gobiernos y la promoción de la RSE es relativamente baja y no está integrada en el diseño de políticas para el desarrollo, lo que hace que el papel de organismos internacionales en la región actúe a veces como promotor de estos conceptos. En tercer lugar, la sensibilización y difusión de las prácticas asociadas a la RSE no están muy extendidas, pues es evidente que los medios de comunicación no les dan la cobertura que se le otorga en otras regiones, y de momento la integración en las universidades sigue siendo un tanto limitada. Por último, las ONG que trabajan de manera independiente también son una minoría y no son tan activas como las financiadas por asociaciones empresariales.

Otro estudio interesante y más recientes sobre la RSE en América Latina ha sido el realizado por Vives y Peinado-Vara (2011); sobre el cual se hará mención de las conclusiones más importantes a continuación.

En palabra de Vives y Peinado-Vara (2011), *“la RSE en Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión. La empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (stakeholders), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente”*.

De igual manera, Vives y Peinado-Vara (2011), concluyen que existen asuntos que son comunes a todo el mundo como el medioambiente, derechos humanos, trabajo infantil y forzado y condiciones laborales mínimas. No obstante, son abordados de manera diferente en esta región si se compara Estados Unidos o países europeos; por ejemplo los asuntos laborales no están lo suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales por lo que se convierten en un tema prioritario; de igual manera, el alto nivel de desigualdad en el ingreso hace que las prácticas de negocios de inclusión sean urgentes para llegar hasta los más pobres y vulnerables de forma práctica y efectiva (no paternalista).

Por otra parte, los autores también argumenta que *“aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. Algunos mercados de capitales están relativamente poco desarrollados con lo cual asuntos como el gobierno corporativo no surgen como prioridad. A pesar de ello también existen iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil) que requiere cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da cabida a algunos temas de sostenibilidad en la gestión”*.

En lo relacionado con el marco regulatorio, Vives y Peinado-Vara (2011), concluyen que a pesar de contar con legislación en temas como la conservación ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, ha resultado difícil su cumplimiento y en ocasiones el alcance es muy limitado.

De igual manera, para Vives y Peinado-Vara (2011), *“desde el punto de vista de gestión no se han desarrollado completamente herramientas e índices de desempeño en RSE que muestren el argumento empresarial en su totalidad. Es indiscutible que se producen beneficios empresariales pero la relación de causalidad completa todavía es difícil de establecer y, por tanto, de convencer a todos. La idea errónea de que este tipo de prácticas es un gasto y no una inversión que ofrece retornos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE. Sin embargo, han empezado a surgir en algunos países de la región metodologías adaptadas a las realidades nacionales que reflejan mejor la situación empresarial y social local para convencer. Este es el caso de algunos instrumentos desarrollados por algunas de las instituciones destacadas como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, una versión de los indicadores del Instituto Ethos traducidos al español y adaptados por IARSE, indicadores para Centroamérica, el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes como el desarrollado por la red Foro Empresa o Deres en Uruguay. Sin embargo, la aplicación práctica es todavía limitada”*.

Finalmente, los autores concluyen que Latinoamérica se enfrenta a una serie de obstáculos que impiden un mayor desarrollo de la RSE; dificultades que tienen que ver con unas instituciones débiles, un clima de negocios no favorable, una legislación que no acompaña y un escepticismo o falta de convencimiento sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables; no

obstante, dejan claro que un sector privado responsable se convierte en la mejor garantía de progreso para la región.

Teniendo en cuenta los principales argumentos de los estudios de Casado y Roser (2009) y Vives y Peinado-Vara (2011), es evidente que en América Latina hay mucho camino por recorrer en materia de RSE, no obstante, ya se están dando los primeros buenos resultados derivados de los esfuerzos realizados por organizaciones y redes internacionales en materia de promoción de la RSE.

Se destaca por ejemplo, entre otros, al Fórum Empresa (alianza de 22 organizaciones empresariales que representan a 17 países de la región), al Consejo Empresarial para el DS de América Latina CEDSAL (cuenta con 11 centros situados en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Venezuela) y a la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN por sus siglas en Inglés), formada mediante la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y la Harvard Business School, en alianza con la Fundación Avina.

Esta red está formada por 10 importantes universidades, de las cuales 8 están en América Latina: Universidad de San Andrés de Argentina, Universidad de Sao Paulo (USP) de Brasil, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCh), Universidad de los Andes de Colombia, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) de Costa Rica, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de España, la Harvard Business School de Estados Unidos, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas de México, la Universidad del Pacífico (UP) de Perú y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) de Venezuela.

Tendiendo claro el panorama de la RSE en América Latina, a continuación se muestra una comparación con la RSE en Europa.

2.3.1. Diferencias entre la RSE de América Latina y Europa.

Siguiendo a Casado y Roser (2009), las múltiples diferencias entre la RSE de América Latina y Europa se pueden agrupar en cuatro áreas principales: económicas, geográficas y de recursos, sociales y políticas, y en el movimiento asociativo.

Entre las diferencias económicas entre Europa y América Latina, se observa cómo las economías en Europa son más maduras, se cuenta con buena infraestructura, una globalización natural, altos ingresos, un sector privado creíble y un recursos humanos capacitado. En América Latina la economía es emergente y de subsistencia, existe un aislamiento de algunos sectores, con mirada introspectiva y no orientada a la internacionalización, persisten altos índices de desigualdad que generan inestabilidad y condicionan el tipo de consumo, se calcula un mercado laboral informal que alcanza el 70% y existe cierto escepticismo y desconfianza entre empresas y sectores.

En relación a las diferencias geográficas y de recursos, se puede decir que Europa cuenta con poco territorio y una gran densidad de población, con altos niveles de consumo, escasez de recursos propios, dependencia de materias primas de otras regiones y altas necesidades de ahorro y reciclaje y de minimización del impacto de su actividad económica en el entorno. América Latina, por su parte, cuenta con un amplio territorio, con riqueza de recursos, poca densidad de población, con menor necesidad de conservar y menos presión para fomentar ahorro, reciclaje y promover prácticas de producción limpia.

A nivel social y político, Europa se ha caracterizado por tener políticas supraestatales robustas, estructuradas y establecidas con un bienestar que garantizan los accesos a la salud, la educación, el medio ambiente y las prácticas laborales; existe además una presión social para promover el buen gobierno, una influencia de las partes interesadas, unos servicios públicos amplios y eficientes y una larga historia de estabilidad política con un diálogo activo entre las empresas y el gobierno. Por otro lado en América Latina, se ha caracterizado por políticas inestables y las prácticas de sostenibilidad son pobres o limitadas, hay poca cobertura de bienestar social, ya que no se ha garantizado el acceso a bienes públicos básicos para toda la población, existiendo todavía carencias significativas en la cobertura pública de los derechos fundamentales; cuenta con un sistema jurídico frágil y la ineficiencia, por lo general, es tolerada; por último, existen altos índices de inseguridad, de corrupción sistémica y una alta fragilidad institucional.

En cuanto al movimiento asociativo, en Europa existe una gran tradición de asociacionismo y en este sentido los grupos sociales ejercen presión a los gobiernos para promover y garantizar su sostenibilidad; se promueve la RSE en el ámbito Europeo y se han creado observatorios y grupos de presión social que evalúan, exigen y ejercen presión política para que el comportamiento de las empresas sea respetuoso con los derechos fundamentales. En América Latina, por el contrario, hay poca independencia en el movimiento asociativo y los grupos que ejercen presión política en materia de RSE, son aún una minoría, de los cuales muchos son financiados por empresas, fundaciones u organismos internacionales, por lo tanto, no ejercen con el mismo énfasis una reivindicación activa ni una presión política para que se implemente una agenda práctica y sistemática de RSE.

Tal como lo evidencian Casado y Roser (2009), las anteriores diferencias entre Europa y América Latina, hacen que las prioridades específicas para la aplicación de la RSE sean ampliamente distintas. Concretamente, en Europa las empresas dedican muchos más recursos a actividades deportivas, culturales y educativas, y no suelen dar tanta prioridad al trabajo en áreas de desarrollo y con comunidades desfavorecidas. Por su parte, en América Latina, las empresas se enfocan mucho más en apoyar la erradicación de la pobreza y la búsqueda de soluciones a los problemas del desarrollo en general, así como también en colaborar y trabajar con colectivos desfavorecidos, como discapacitados, poblaciones indígenas o afrodescendientes. Esto se debe a que las necesidades sociales y ambientales son más evidentes en América Latina haciendo necesario cubrir las deficiencias en la actuación del sector público de la región.

Por otra parte, Vives y Peinado-Vara (2011), argumentan en su estudio, que las diferencias entre la RSE de América Latina y Europa son notables y ello se debe, en primer lugar, al *“nivel de desarrollo del mercado en general (instituciones, incentivos, marco legal, etc.). En particular la legislación es un factor a tener en cuenta, ya que lo que en América Latina puede ser considerado una práctica modelo de RSE en temas laborales, es el mínimo legal en otros países más desarrollados. En general la existencia del Estado de bienestar, instituciones fuertes y supranacionales de peso (Unión Europea) cambian el panorama y las circunstancias de manera sustancial”*.

De igual manera, también concluyen que las diferencias notables en materia de RSE se derivan de unas circunstancias sociales y ambientales desiguales que han sido derivadas de un desarrollo económico desigual; por ejemplo en palabras de los autores *“en Europa, las empresas, la sociedad civil y el Estado pueden cumplir con sus responsabilidades más fácilmente, mientras que en América Latina el sector privado tiene que hacerse cargo de algunos asuntos que quizá no le corresponde asumir pero que no puede evitar para poder tener un entorno favorable (formación, educación, sanidad, acceso a servicios básicos)”*.

Por último, Vives y Peinado-Vara (2011), destacan como un asunto fundamental, la presión que pueden realizar los *stakeholders*, lo cual va muy de la mano con el grado de desarrollo y el activismo legítimo de los mismos. En Europa, por ejemplo, *“además de existir una tradición de economía social donde las empresas, el gobierno, la sociedad civil y los sindicatos tienen cada uno su espacio reservado y participan activamente de la mayoría de los procesos de toma de decisión, todos estos actores son más fuertes que en Latinoamérica. Las instituciones en general son más fuertes, la sociedad civil puede actuar como portavoz de los ciudadanos (o de algunos colectivos) y existen mecanismos de control. Sin embargo, precisamente por esto, en países menos desarrollados las expectativas que se tienen sobre las empresas son mayores. Se espera que las empresas solucionen algunos asuntos que por definición no les corresponde (acceso a servicios básicos, educación, seguridad, etc.) y éstas no tienen más opción, para poder seguir operando, que ser creativas y poner en marcha iniciativas que solucionen fallas del mercado o, mejor dicho, fallas del Estado”*.

A partir de estos dos estudios, se concluye entonces que existen unas diferencias bastante evidentes entre las realidades de América Latina y Europa que hacen que la manera de entender y aplicar la RSE sean también diferentes.

Es claro que estas realidades hacen que la RSE en Europa se encuentre en un estadio muy superior a la de América Latina, no obstante, la RSE debe ser vista como una oportunidad y un medio concreto para que esta región avance en los diferentes indicadores de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales y con ello se contribuya al mejoramiento del bienestar y de la calidad de vida de todos sus pobladores.

Dicho esto y para ser más específicos, es el momento de analizar la forma en que se entiende y se práctica la RSE en un país concreto de América Latina, específicamente, Colombia, en el cual se encuentra la zona objeto del presente estudio.

2.3.2. La RSE en Colombia.

Las publicaciones académicas que se centran en la forma de entender y practicar la RSE en Colombia son escasas y en este sentido, el desarrollo del presente ítem se fundamenta en el análisis de seis (6) valiosos estudios encontrados. Concretamente se hace referencia a los trabajos de Heincke (2005), Gutiérrez, Avella y Villar (2006), Correa (2007), Atehortúa (2008), Cárdenas y Tolosa (2009) y Gómez (2011).

En el primer estudio, Heincke (2005) argumenta que en Colombia no se tiene claridad sobre por qué ha ganado tanta importancia la RSE a nivel global ni específicamente en el país; tampoco se han llegado a acuerdos sobre qué significa este concepto o cómo se aplica. De igual manera, a pesar de que hay algunos esfuerzos por entender la RSE en el sentido amplio del DS adecuado a las condiciones, competencias y necesidades locales, falta mucho para entender y aplicar esta RSE para el Desarrollo Local Sostenible de manera que genere una prosperidad autosuficiente y sostenible en las localidades del país.

De igual manera, en palabras de la misma autora, *“algunas empresas empiezan ya a incorporar ciertos estándares de RSE en sus prácticas. Por ejemplo la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) adhirió a iniciativas como el Pacto Mundial, y a redes trisectoriales. No obstante, estos esfuerzos aún son muy incipientes para lograr que la RSE se proyecte en un sentido más amplio e integrador. Otras multinacionales, con parámetros externos como Hocol, BP, y Nexen, han aprendido mucho de sus experiencias en Colombia y ahora incorporan preocupaciones de la ética empresarial de RSE en sus estrategias de relaciones con la Comunidad y en las estrategias del negocio en general; pero carecen todavía de la proyección e integración necesarias para que tengan mayor impacto y agreguen valor en procesos de DLS”*.

En cuanto al ámbito legislativo, Heincke (2005) concluye que en el país *“no se ha desarrollado todavía una legislación para regular el comportamiento empresarial en el contexto de la RSE como ética que contribuya al DS, y menos aún al Desarrollo Local Sostenible”*.

En el segundo trabajo, Gutiérrez, Avella y Villar (2006), después del análisis de la información obtenida de 75 organizaciones, 35 empresas y 40 corporaciones, fundaciones o asociaciones Colombianas, argumentan en su estudio *“Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia”*, que las empresas en Colombia apoyan o desarrollan una amplia gama de intervenciones con impacto social, destacándose en el contexto latinoamericano, por la tradición e importancia de las fundaciones empresariales y las actuaciones de la ANDI en materia de promoción de balances sociales desde la década de 1970.

Los hallazgos de Gutiérrez, Avella y Villar (2006) muestran que a lo largo del último siglo, el tipo de contribuciones empresariales evolucionó de esfuerzos caritativos a inversión social y filantropía estratégica, liderado por las grandes empresas, seguidas en menor medida por aquellas de menor tamaño.

Así mismo, argumentan que la RSE se ha llevado a la práctica mediante tres maneras: la primera obedece a las intervenciones directas empresariales dentro de las cuales se destacan las acciones y aportes económicos en servicios sociales para los trabajadores y la comunidad.

La segunda, se lleva a cabo, de manera indirecta, mediante la financiación empresarial a programas estatales e inversiones canalizadas a través de las organizaciones sin fines de lucro (ONG). En este grupo se encuentran, por ejemplo las Cajas de Compensación Familiar y las Fundaciones u ONG con origen y financiación por parte de las empresas. En 2003 existía en Colombia 53 Cajas de Compensación Familiar en 531 municipios con 183.676 empresas afiliadas y 3.547.610 trabajadores que junto con sus familias suman 9.846.031 personas beneficiadas, es decir el 22,2% de la población colombiana.

Durante ese mismo año, las empresas aportaron a las Cajas de Compensación US\$526.130.188, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) US\$394.597.735 y al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) US\$ 263.065.283. Estos 1.184 millones de dólares aportados a estas iniciativas sociales por parte de las empresas representaron 1,39% del PIB nacional. Legalmente, esto se conoce en Colombia como aportes para Fiscales.

La tercera, está directamente relacionada con el sector sin fines de lucro colombiano, el cual ocupa un lugar destacado en el contexto latinoamericano un 2,4% del empleo total en 2001 y contribuir a la vida política, económica y social del país. Un estudio realizado en 1991 por María Cristina Rojas (citado en Gutiérrez, Avella y Villar, 2006) identificó 94 fundaciones corporativas en Colombia con activos cercanos a los US\$1.000 millones, monto que equivalía a 1% del PIB y 5% del gasto público total en ese año.

En el tercer estudio, Correa (2007), argumenta que las prácticas de RSE han sido lideradas principalmente por las Fundaciones Empresariales y la ANDI; así mismo plantea que en el contexto colombiano no existe claridad sobre el concepto y aplicación de la RSE y que el tema es trabajado, por parte de las empresas, con parámetros propios.

Concretamente los informes de Balance Social no tienen un formato estandarizado, lo que obedece a los intereses particulares de cada organización que a su vez depende de la naturaleza social, el tamaño y el compromiso de la alta dirección en cada organización.

De igual manera, Correa (2007) concluye que no existen definiciones en la construcción de indicadores de RSE, con lo cual se dificulta medir, retroalimentar y formular planes de mejoramiento en las estrategias y acciones concretas de RSE.

En el cuarto trabajo, Atehortúa (2008) plantea que María Isabel Fernández (1990) fue la primera investigadora que se aproxima al entendimiento de las prácticas de RSE al describir la experiencia colombiana en el tema de la Gestión Social, con un estudio sobre el mismo en un horizonte de tiempo de 20 años (1990-2010). En ésta investigación, publicada posteriormente en el libro Balance Social, Fundamentos e Implementación (1990), se plantea que el concepto de gestión social ha evolucionado en las empresas colombianas, desde una mirada exclusivamente interna, hacia un enfoque que combina, tanto el análisis de asuntos internos (realizaciones propias de la empresa para los trabajadores y sus familias), como de asuntos externos (que se refieren a las relaciones de la empresa con la comunidad, al desarrollo de ésta y al entorno físico y ambiental).

En este sentido, se muestra la importancia del papel que ha tenido la Asociación Empresarial más importante del país, la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), como constructora de las herramientas que han permitido dar esta doble mirada al tema de la RSE en Colombia, mediante la construcción y desarrollo de modelos de evaluación de la gestión social desde 1978 hasta 1990 y su aplicación en diferentes empresas como Comfama, Suramericana, Riotex, Cervecería Unión, Coltabaco, entre muchas otras.

Atehortúa (2008), termina evidenciando el compromiso de la ANDI en materia de RSE en el país, cuando describe que en el período 1990-2006, dicha asociación ratifica su compromiso con la erradicación del trabajo infantil y con el fomento del empleo juvenil, llevando a cabo proyecto conjuntos con la Organización Internacional del Trabajo. En ese mismo período, adopta la Declaración de Principios Éticos del Empresariado Colombiano, que resume aquellos compromisos que cada empresa debería asumir en sus relaciones con el Estado, los consumidores, los proveedores y los acreedores, entre otros.

En el quinto estudio, Cárdenas y Tolosa (2009) proponen 3 etapas de desarrollo para la RSE en Colombia; en la primera (1930-1945), se caracteriza por una consolidación gremial en pro de la sociedad; en la segunda (1945-1990)", se destacan las primeras intervenciones sociales de las empresas que se convierten en la llamada filantropía empresarial; y en la tercera (1986-2008)", se pasa de la filantropía estratégica a la verdadera RSE en Colombia.

En palabras de las autoras se argumenta que *"en Colombia se genera el desarrollo de la RSE como consecuencia de una confluencia de hechos de carácter económico, social, político y laboral, tales como el proceso de industrialización, la crisis del mercado del café, la sectorización de los mercados, la pobreza, la falta de empleo, las guerras internas, la consolidación y posterior persecución de los sindicatos, la flexibilización y precarización del empleo, las reformas laborales de carácter proteccionista, la creación de gremios y 120 fundaciones y luego de la apertura económica, la adopción de estándares internacionales y por último un número considerable de esfuerzos actuales de las empresas por desarrollar políticas consistentes de RSE en pro del beneficio de la sociedad"*.

De igual manera, concluyen que *“no obstante el sector empresarial se ha preocupado por implementar políticas de RSE y que las mismas han incrementado en la última década, aún se requiere mayor desarrollo en cuanto al concepto, alcance y ventajas de la responsabilidad social y compromiso en un país en que los conflictos sociales son crecientes y necesita un mayor nivel de inclusión social para llegar a la construcción de Estado Nación fundado en los principios de justicia social e igualdad”*

En el sexto trabajo, Gómez (2011), argumenta que en Colombia el concepto de RSE surge de manera espontánea como proyección de la sensibilidad de algunos empresarios quienes consideraron que, trascendiendo las actividades que normalmente realizaban, podían aportar algo más a la sociedad, dando lugar al surgimiento de importantes avances en el campo de la educación, de la medicina, de la salubridad en general y de la vivienda social.

Concluye además en su estudio, que ha habido diversas iniciativas de carácter privado que han tenido gran impacto e influencia en la sociedad colombiana, nacidas de la sensibilidad social de conocidos industriales, entre las que se encuentran escuelas, barrios obreros, hospitales, laboratorios, acueductos y obras que han contribuido a mejorar las condiciones no sólo laborales sino sociales del país.

Haciendo una análisis integral de los seis (6) trabajos descritos anteriormente, se puede concluir, a priori, que las prácticas de RSE en Colombia han sido lideradas por las grandes empresas, mediante la Asociación Nacional de Empresarios, seguida por las Fundaciones y ONG, priorizando su actuación en filantropía, mediante donaciones y patrocinio.

Por otra parte, también se puede decir que en Colombia se destacan, principalmente, los aportes parafiscales como una medida concreta de RSE, no obstante, esto es bastante cuestionable, pues dichos aportes son impuestos que hacen parte de la legislación colombiana, de tal manera que quedaría abierta la discusión sobre la voluntariedad o no de la RSE. Es evidente, para el autor del presente trabajo, que este tipo de medidas, si se enmarcan dentro de la ley, no deberían ser consideradas acciones de RSE.

A manera de reflexión, es importante comentar que los aportes financieros son solo una pequeña parte de las contribuciones posibles por parte de los empresarios, pues la mayor generación de valor empresa-sociedad se conseguirá cuando la primera, además de poner a disposición de la segunda los conocimientos, habilidades y logística empresarial, desarrolle sus actividades dentro de un marco ético y de sostenibilidad, en busca del equilibrio entre la rentabilidad empresarial, el medio natural y la sociedad local.

Adicionalmente a lo anterior, a continuación se mostrarán, a juicio del investigador del presente estudio, las conclusiones de los tres estudios de percepción sobre RSE más importantes del ámbito académico/empresarial que se han realizado en Colombia, lo que, sin duda, ayudará a comprender, de mejor manera, el concepto y aplicación del tema del estudio en dicho país.

El primer estudio se titula “*Línea de Base sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*” y fue elaborado en 2006 por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE).

El citado estudio revela que, de manera general, los ciudadanos no confían en algunas instituciones que trabajan a favor de los intereses de la sociedad, entre las que se encuentran las empresas (solo 3 de cada 10 Colombianos manifiesta confiar en las empresas nacionales), siendo importante destacar que la desconfianza es mayor para las empresas extranjeras con sede en Colombia (solo 2 de cada 10 Colombianos confía en ellas).

Así mismo, El 40% de los ciudadanos colombianos está de acuerdo con que muchas empresas promueven la RSE pero realmente no están comprometidas con ella, lo que es preocupante pues parece indicar que los esfuerzos a favor de la RSE se relacionan con la imagen empresarial principalmente.

De igual manera, el 40% de los ciudadanos considera que las empresas hoy en día no realizan esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de las comunidades vecinas, mientras que el 22% considera que sí lo hacen. El 36% de los ciudadanos no planteó ninguna postura al respecto. En otras palabras, sólo 2 de cada 10 ciudadanos consideran que hay una preocupación de las empresas por las comunidades vecinas.

Bajo este Panorama, es necesario profundizar el impacto actual de las iniciativas que en materia de RSE viene promoviendo el sector privado colombiano; se requiere urgentemente, de una participación más estratégica por parte de los empresarios y de una mayor conciencia en cuanto a los resultados que pueden ayudar a lograr en materia de desarrollo económico, social y ambiental para los ciudadanos del país.

El segundo, liderado por la ANDI (2013), concluye que las empresas colombianas desarrollan diversas acciones de gestión de la RSE relacionadas con el establecimiento de códigos de conducta, prácticas responsables, relacionamiento y diálogo con grupos de interés. Sin embargo, existen acciones en materia de inversión social muy significativas y de gran impacto en el país que se deben destacar en el campo de la inversión social. Dichas acciones se materializan a través del uso planificado de recursos privados en proyectos que impactan a la sociedad y no sólo al personal interno de la empresa. Los principales mecanismos empleados por las empresas para desarrollar actividades de RSE son donaciones en especie a proyectos (57%), seguida de apoyo a programas sociales internos (54%), patrocinios (51%), donaciones en dinero a proyectos (49%) y alianzas público-privadas (45%).

El tercer estudio, elaborado por el Centro Internacional de Responsabilidad y Sostenibilidad RS (2013), muestra la percepción que tienen los expertos y líderes de organizaciones empresariales sobre las condiciones actuales de la RSE en Colombia.

Para el 48% del grupo de expertos y líderes empresariales encuestados (360 en total), la situación actual de la RSE en Colombia es regular; el 36% dice que es buena, el 9% mala y deficiente y el

7% restante muy buena y excelente; en cuanto al desempeño de las empresas privadas en temas de responsabilidad social, el 51% cree que es regular, el 37% buena, el 7% mala y deficiente y el 5% muy buena; en cuanto a la empresa pública, el 49% opina que su desempeño es regular, el 26% mala y deficiente, el 24% buena, y el 1% muy buena.

Por otra parte, el 71% de los encuestados opina que las PYME no conocen ni aplican estrategias de RSE y el 59% dice que el marco legal de Colombia no es favorable para el avance de la RSE en el país.

De estos tres interesantes trabajos, se puede concluir que a pesar del esfuerzo que han realizado algunas grandes empresas colombianas por integrar la RSE a la estrategia del negocio para contribuir de mejor manera con sus comunidades de incidencia, en la práctica no hay una percepción generalizada por parte de la sociedad sobre esta cuestión y de manera particular sobre las empresas.

Además se deja en evidencia que *stakeholders* tan diversos como la ciudadanía, los expertos en RSE y los líderes empresariales, coinciden en que, si bien ha habido un avance en los temas de RSE en Colombia, aún falta un mayor esfuerzo, tanto del sector empresarial como el gubernamental, para que el avance de la RSE en el país sea percibido de mejor manera por todos los niveles de la sociedad y lo más importante que se pueda constatar de una forma más real por la misma.

2.4. TEORÍAS CIENTÍFICAS DE RSE APLICADAS A LA EMPRESA.

Existen diversos estudios que dan origen a teorías que tratan de clasificar las actividades de RSE y entender el comportamiento de las empresas en cuanto a la aplicación de las mismas (véanse Murphy, 1978; Zenisek, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Gerde y Wokutch, 1998; Nasi et al., 1997; Carroll, 1991; Wood, 1991; Sethi, 1995; Lantos, 2001; Joyner y Payne, 2002; Watson y MacKay, 2003; Van Marrewijk, 2003; Garriga y Melé, 2004; Williams, Siegel y Wright, 2006; Windsor, 2006; Cancino y Morales, 2008; y Alvarado, 2008).

En este sentido, Carroll (1991), Lantos (2001) y Garriga y Melé (2004) han llevado a cabo los trabajos más rigurosos, expositivos y completos de la literatura científica.

Carroll (1991), concluye que las acciones de RSE se agrupan en cuatro tipos. Las Responsabilidades Económicas, que cumplen el triple propósito de satisfacer al cliente con productos de buena calidad, generar buenos trabajos a los empleados y mejorar la rentabilidad para el accionista. Las Responsabilidades Legales que se enfocan en el cumplimiento de las leyes y las regulaciones gubernamentales propias de la actividad empresarial. Las Responsabilidades Éticas, que son guiadas por la moral de la empresa e implican una actuación correcta, justa y equitativa con los diferentes grupos de interés. La Responsabilidad Filantrópica,

que buscan, de una manera altruista y voluntaria contribuir con el mejoramiento de la sociedad mediante acciones puntuales como donaciones.

Lantos (2001) exponen cuatro focos de actuación en RSE. El primero, enmarcado en la generación de ganancias como fin único, cumpliendo únicamente con las normas y reglamentaciones explícitas a la que está obligada la actividad empresarial. El segundo, basado en la generación de ganancias en un ámbito limitado, ya que la empresa además de cumplir la ley, respeta las normas tácitas del entorno en donde opera. El tercero, agrupa las acciones de bienestar social, las cuales hacen que la empresa gestione sus externalidades negativas y tenga en cuenta a todos los grupos de interés en sus decisiones. El cuarto grupo tiene como fin generar beneficios sociales de una manera estratégica, para lo cual la empresa debe estar al servicio de la comunidad y utilizar sus recursos de una manera más eficiente.

Por su parte, Garriga y Melé (2004) clasifican las actividades y enfoques de la RSE en cuatro grupos de teorías relacionadas con los beneficios (Teorías Instrumentales), la actuación política (Teorías Políticas), las demandas sociales (Teorías Integradoras) y los valores éticos (Teorías Éticas). En resumen proponen 4 categorías 14 catorce subcategorías.

En las Teorías Instrumentales, la empresa es vista, de manera exclusiva, como un medio para la creación de riqueza y para ello se enfoca en las actividades sociales que permiten cumplir dicho objetivo (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002 y 2006). De estas se desprenden 3 subcategorías de teorías relacionados con la maximización del valor para el accionista (como criterio máximo para evaluar las actividades sociales de la empresa), la estrategias para lograr ventajas competitivas (tales como las inversiones sociales en un contexto competitivo, las capacidades dinámicas que se basan en los recursos naturales e inclusión de la base de la pirámide económica) y el marketing relacionado a alguna causa.

En Las Teorías Políticas, se enfatiza el poder social que va adquiriendo la empresa a medida que se va insertando en la sociedad. Existe una relación o contrato social entre la empresa y la comunidad en la que participa, cuyas características son dadas por el poder e influencia que tiene cada compañía sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002). Aquí son tres las subcategorías de teorías, las cuales tienen que ver con el constitucionalismo corporativo (basado en la ecuación del poder social y la ley de hierro de la responsabilidad), la teoría integradora del contrato social (contrato macrosocial teórico y contrato microsociales) y la ciudadanía corporativa en sus tres niveles (filantropía corporativa, RSE inicial y RSE como contribución a los problemas globales de la sociedad).

En las Teorías Integradoras, la empresa se centra en la identificación y respuesta a las demandas sociales, tales como el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión equilibrada de los intereses de los *stakeholders* de la organización (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). Aquí las empresas buscan legitimidad social y un mayor prestigio social, mediante la aplicación de 4 subcategorías de teorías basadas en la gestión de asuntos sociales, el principio de responsabilidad pública, la gestión de los *stakeholders* y el desempeño social corporativo.

Finalmente, las Teorías Éticas son basadas en las actividades empresariales que dan respuesta al cumplimiento de los derechos universales tales como los derechos humanos, los derechos laborales, el respeto por el medio ambiente y la preocupación por un DS para la sociedad. Para ello el negocio debe prestar atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman y Reed, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). Las empresas llevan a cabo acciones concretas fundamentadas en una sólida base ética y en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer. Se busca el aporte empresarial para la construcción de una sociedad mejor, a través de la puesta en marcha de 4 subcategorías de teorías basadas en la teoría normativa de los *stakeholders*, los derechos humanos, el DS y el enfoque del bien común. De manera general, las Teorías Éticas postulan que las empresas, al ser parte de la sociedad, deben contribuir al bien común y a la construcción de un mundo más solidario, justo y equitativo para todos.

Por otra parte, es interesante mencionar, el trabajo de Alvarado, ya que complementan de buena manera el trabajo de Garriga y Melé (2004). Concretamente identifica la naturaleza teórica de las contribuciones o investigaciones sobre RSE con base en los postulados de McWilliams et al. (2006) (teorías, visiones, perspectivas y principios teóricos), clasifica el tipo de trabajo de cada investigación según las categorías de orientación epistemológicas propuestas por de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) (conceptual, exploratoria, predictiva, instrumental, normativa o descriptiva), incorpora el análisis de nuevas contribuciones o posteriores al trabajo de Garriga y Melé, contribuyendo, por ejemplo con la identificación de la perspectiva teórica Neo-institucional y finalmente las clasifica dentro de las categorías y subcategorías de Garriga y Melé (2004),

Como aporte a este epígrafe, se han identificado las perspectivas teóricas de Porter y Kramer (2011); y Vives (2012). La primera enmarcada en la Creación de Valor Compartido (CSV por sus siglas en inglés, citada en un epígrafe anterior) por parte de la empresa y la segunda en Compartir el Valor Creado por la empresa, las cuales se explicaran en detalle en un epígrafe posterior. De momento, se puede decir que ambas planteamientos encajan dentro de las Teorías Instrumentales y la Éticas.

De igual manera, se ha construido la tabla 1 (ver a continuación) que resume las Teorías Científicas de RSE aplicadas a la empresa, en la cual se detallan las categorías, subcategorías y nombre específico de las mismas. En total fueron encontradas 23 teorías que por su propia naturaleza se pueden clasificar dentro de uno o más de las categorías y subcategorías propuestas por Garriga y Melé (2004).

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	NOMBRE ESPECÍFICO DE LA TEORÍAS
Instrumentales	1. Maximización del valor de los accionistas	Agencia; Relativismo Ético.
	2. Estrategias para lograr ventajas competitivas	Empresa; Estratégica de la Empresa; Recursos y Capacidades; Liderazgo Estratégico; Crear Valor Compartido; Compartir el Valor Creado.
	3. Marketing relacionado con alguna causa	Empresa; Estrategia de la Empresa.
Políticas	4. Constitucionalismo Corporativo	Servidor.
	5. Teoría Integradora del Contrato Social	Integradora del Contrato Social.
		Servidor.
6. Ciudadanía Corporativa	Ciudadanía Corporativa.	
Integradoras	7. Gestión de Asuntos Sociales	Empresa; Grupos de Interés; Respuesta Social Corporativa; Estratégica de la Empresa; Relativismo Ético; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Institucional.
	8. Principio de Responsabilidad Pública	Agencia; Grupos de Interés; Respuesta Social Corporativa; Recursos y Capacidades; Institucional.
	9. Gestión de <i>Stakeholders</i>	Propiedad; Empresa; Agencia; Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Recursos y Capacidades; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Servidor.
	10. Desempeño Social Corporativo	Propiedad; Empresa; Agencia; Respuesta Social Corporativa; Estratégica de la Empresa; Relativismo Ético; Ética Aplicada a la empresa; Servidor.
Éticas	11. Teoría normativa de los Grupos de Interés	Propiedad; Grupos de Interés; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Democracia Corporativa.
	12. Derechos Humanos	Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Ética Aplicada a la empresa; Ciudadanía Corporativa; Ciudadanía de la Empresa; Neoinstitucional.
	13. Desarrollo Sostenible	Grupos de Interés; Institucional; Desarrollo Sostenible; Crear Valor Compartido; Compartir el Valor Creado.
	14. Enfoque del Bien Común	Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Servidor; Bien Común; Kyosei; Virtud.

Tabla 1. Teorías de la RSE. Fuente: Elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004) y Alvarado (2008).

Como conclusión de este apartado, se puede decir que las diferentes teorías expuestas dejan en evidencia que la RSE, lejos de ser una práctica empresarial sin fundamento, es un concepto ético con fuertes raíces teóricas sobre las cuales se construyen las estrategias y acciones de los agentes económicos empresariales.

2.5. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SUS PRÁCTICAS DE RSE.

Una vez expuestas las Teorías Científicas de RSE aplicadas a la empresa, mediante el presente epígrafe se pretende hacer un aporte al tema central de la investigación, haciendo una propuesta (calificada de universal) para la clasificación de empresas según sus prácticas de RSE, cuyos resultados ya fueron socializados/publicados (ver Peña y Serra, 2012a) y aplicados en un estudio de campo en el sector turístico/hotelero de la ciudad de Santa Marta, Colombia (ver Peña y Serra, 2012 b).

Concretamente, se ha realizado una clasificación rigurosa (cualitativa y cuantitativa) para las empresas con base en las prácticas de RSE que llevan a cabo, con el objetivo de poder distinguir de una manera sencilla y práctica las diferentes aproximaciones que las organizaciones realizan en relación a la RSE.

La clasificación permitirá conocer en qué nivel de aplicación de RSE se encuentran las empresas y para ello se infiere en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se ubican las prácticas de RSE que llevan a cabo; es importante mencionar que esta clasificación permite también la comparación entre empresas del mismo sector e inclusive de sectores diferentes.

Dicha clasificación, como aporte propio al conocimiento científico de la RSE, se realizó a partir de diversas investigaciones académicas que importantes autores han realizado al tema tales como Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991 y 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011), cuyos resultados más importantes ya fueron descrito en el epígrafe 1.1.

De igual manera, fueron analizadas las directrices de los siguientes documentos de relevancia y referencia internacional en materia de RSE; Norma SGE 21 de Forética (primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo) versión 2008; el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001 (*“Fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2002 (*“La Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2006 (*“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2011 (*“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”*); los principios del *Global Compact/Pacto Mundial* de las Naciones Unidas de 1999; la Guía ISO 26000 de 2010 (Guía sobre Responsabilidad Social);

la norma ISO 9001 de 2000 (Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos); la norma ISO 14001 de 2004 (Sistema de Gestión Medioambiental, requisitos con orientaciones para su uso); la norma OHSAS 18001 de 2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos); el *G4 Sustainability Reporting Guidelines del Global Reporting Initiative - GRI* (2013); el *Dow Jones Sustainability Indexes del Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research* de 1999; la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 2001; las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las empresas multinacionales de 2008; el *FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria* de 2008; y el *Social Accountability SA8000 Standard* de 2008.

En síntesis, el proceso metodológico que se siguió en la construcción de la propuesta universal para la clasificación de empresas según sus prácticas de RSE, fue el siguiente:

- (i) Se llevó a cabo un análisis detallado y riguroso de la evolución que han tenido las prácticas de RSE a lo largo de la historia. Se propone la división de los períodos de evolución en seis grupos y para cada uno se hace una descripción de sus características y del tipo de RSE que se llevaba a cabo.
- (ii) Se realizó una clasificación del nivel de RSE, con base en la siguiente escala: nulo, mínimo, bajo, medio, alto, máximo.
- (iii) Se realizó una valoración cuantitativa, con base en la siguiente escala: (0,0), (1,0-1,9), (2,0-2,9), (3,0-3,9), (4,0 – 4,9) y (5,0).
- (iv) Se realizó una valoración cualitativa, con base en la siguiente escala: nulo, deficiente, insuficiente, aceptable, sobresaliente y excelente.
- (v) A partir del análisis de los 4 ítems anteriores, se proponen 6 tipologías para las empresas, las cuales son: Inactiva, Reactiva Filantrópica, Reactiva Legal, Activa, Proactiva y Líder.

Para mayor comprensión, a continuación se muestra la tabla de clasificación propuesta, así como los resultados del análisis detallado de cada período de evolución de la RSE, en donde se muestra, para cada uno, la caracterización de las prácticas de RSE en cuanto al tipo y nivel de RSE con la respectiva valoración cuantitativa y cualitativa de las mismas, con base en las escalas comentadas anteriormente.

TIPO DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PERÍODO EVOLUTIVO	TIPO RSE	NIVEL RSE	VALOR CUANT.	VALOR CUALIT.
Inactiva	No se evidencia la realización de ninguna práctica de RSE, ya que no se concibe el termino RSE de una manera formal ni en sentido estricto.	1776 – 1900	Nula	Nulo	0,0	Nulo
Reactiva Filantrópica	Se evidencian actividades aisladas de Filantropía.	1900 – 1950	Filantrópica	Mínimo	1,0 – 1,9	Deficiente
Reactiva Legal	Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente	1950 - 1970	Básica	Bajo	2 ,0 – 2,9	Insuficiente
Activa	Comienzan a realizar prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley.	1970 – 1990	Táctica	Medio	3,0 – 3,9	Aceptable
Proactiva	La RSE se integra a la estrategia del negocio	1990-1999	Estratégica	Alto	4,0 – 4,9	Sobresaliente
Líder	Se implica con el Desarrollo Sostenible de la Sociedad (ODM).	2000 – Hoy	Integral - Sostenible	Máximo	5,0	Excelente

Tabla 2. Clasificación de Empresas según prácticas de RSE. Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, las empresas se pueden clasificar en seis grupos, según sus prácticas de RSE, los cuales son: Inactiva, Reactiva Filantrópica, Reactiva, Legal, Activa, Proactiva y Líder. Algo interesante es que a cada tipo de empresa se le ubica históricamente en el Período Evolutivo en el que se encuentra según las prácticas de RSE. Adicionalmente, se les define el Tipo y el Nivel de RSE que tienen, finalizando con una Valoración Cuantitativa y Cualitativa al respecto.

A manera de resumen, la presente propuesta puede ser considerada, a partir de ahora, como una referencia metodológicamente bien estructurada, completa y de rigor científico para el conocimiento y clasificación de las prácticas de RSE que las empresas llevan a cabo, sin importar el lugar del mundo en donde se encuentren; lo que, sin duda, se convierte en un aporte evidente al tema central del estudio.

2.6. REVISIÓN DE LITERATURA EN RSE.

Para una mejor comprensión, el presente epígrafe se ha dividido en dos partes; en la primera, se citan los estudios más relevantes en RSE que han sido elaborados desde el entendimiento y la perspectiva de diferentes *stakeholders* de la sociedad, es decir, académicos, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales, consultorías y agencias internacionales, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

En la segunda, teniendo en cuenta el tema central del presente trabajo, se hace un enfoque en la literatura de RSE producida por investigadores (*stakeholder académico*), desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management*, obteniendo como resultado una descripción de los principales artículos científicos encontrados en la materia y como aporte del investigador del presente estudio, una propuesta de clasificación de la investigación de la misma en 5 líneas de investigación concretas.

2.6.1. Literatura en RSE producida por diferentes *stakeholders* de la sociedad.

La RSE se ha estudiado desde diferentes ángulos y sectores de la sociedad, por esta razón es importante llevar a cabo una revisión detallada y minuciosa de la literatura generada en la materia, desde una perspectiva amplia, lo cual contribuirá a un mejor entendimiento del tema del estudio.

En concreto, fueron consultadas 557 referencias de los principales *stakeholders* de la sociedad, incluyendo las publicaciones relacionadas con los aspectos metodológicos de la investigación y aquellas con información necesaria para el estudio de campo en el ámbito empresarial y turístico del país y región respectivos del presente trabajo; se analizaron artículos científicos; libros; ponencias; tesis (principalmente doctorales); documentos de trabajo (*working papers*); documentos/informes de investigación; trabajos/estudios profesionales y de consultorías; documentos oficiales; publicaciones periódicas de corte empresarial/económico/político y páginas web; cuya información bibliográfica se detalla en el epígrafe de referencias del presente estudio.

Este trabajo de revisión fue pensado a partir de una de las recomendaciones que siempre se hace desde el ámbito internacional, en el sentido de contribuir a un mundo más equitativo, justo y próspero para todos, la cual es la mejora de la relación Empresa-Universidad-Estado-Sociedad; en la práctica, significó llevar a cabo un estudio sobre lo que en materia de RSE han publicado cada uno de los grupos integrantes de esta relación (*stakeholders*), con el objetivo de identificar, principalmente, los puntos de encuentro más importantes y los aportes más significativos y de mayor impacto en el tema.

Los *stakeholders* de la sociedad se clasificaron en seis (6) grupos: *i)* Académicos; *ii)* Organizaciones Internacionales; *iii)* Organizaciones Empresariales; *iv)* Consultorías y Agencias Internacionales/Nacionales; *v)* Gobiernos; y *vi)* Organizaciones de la Sociedad Civil.

A continuación se hace una referencia de cada uno de ellos.

(i) Académicos.

Fueron consultadas las publicaciones realizadas en revistas científicas; libros; congresos, foros, conferencias y seminarios; tesis (principalmente doctorales); centros académicos, asociaciones académicas y observatorios; y finalmente, revistas, magazines, newspapers, newsletters de corte empresarial, económico, y político, generales y especializados en RSE y páginas web y blogs personales de autores internacionalmente reconocidos en el tema.

Revistas científicas. Se consultaron aquellas que estuvieran en revistas indexadas/inscritas en bases de datos científicas importantes y listados/índices de reconocimiento científico, entre los que se encuentran principalmente, *Science Citation Index*, *Social Sciences Citation Index* (ambos del *ISI - Institute for Scientific Information* que elabora anualmente el *Journal Citation Report - JCR*); *Scimago Journal Ranking (SJR)*; *Scopus*; *Science Direct*; *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*; *DOAJ (Directory of Open Acces Journals)*; *Google Scholar*; *Redalyc* (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal); *Latindex* (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal); *Dialnet* (Portal de difusión de producción científica de España, Portugal y Latinoamérica); *DICE* (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas); *Publindex* (Sistema Nacional de Indexación y Homologación de revistas especializadas de Ciencias, Tecnología e Innovación de Colombia).

También se tuvieron en cuenta revistas no indexadas, pero con cierto reconocimiento científico en el área de estudio, que evidencian objetividad y rigor en el proceso de selección de los artículos, con comités editoriales/científicos destacados, publicaciones periódicas y visibles en otras bases de datos secundarias nacionales o internacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a la búsqueda, clasificando las revistas según las siguientes **seis (6) criterios**: **a)** revistas académicas genéricas de *management internacionales*; **b)** revistas académicas genéricas de *management* nacionales (España y Colombia); **c)** revistas académicas propias del campo de la RSE; **d)** revistas académicas especializadas en turismo y hotelería internacionales; **e)** revistas académicas especializadas en turismo y hotelería nacionales (España y Colombia); **f)** revistas académicas de otras disciplinas (economía, política, sociología, psicología, filosofía,

física, educación, información y gestión del conocimiento, entre otras) que hayan estudiado la RSE.

Según el **criterio a)**, siguiendo a Perdomo y Escobar (2011) **las revistas académicas genéricas de management** más relevantes serían *Academy of Management Journal*; *Academy of Management Review*; *Strategic Management Journal*, principalmente; de igual manera, **a este listado se agregan las siguientes:** *Management Journal*; *Management Review*; *Management Decision*; *Harvard Business Review*; *Harvard Business Review América Latina*; *California Management Review*; *University of Michigan Business Review*; *Management Science*; *Journal of Management*; *European Management Journal*; *Scandinavian Journal of Management*; *International Journal of Management Review*; *Journal of Management Studies*; *Journal of General Management*; *Managerial Auditing Journal*; *International Journal of Business and Management*; *International Journal of the Economics of Business*; *Journal of International Business Studies*; *Journal of Business Strategy*; *Journal of Business Research*; *Journal of Applied Business Research*; *Review of Business*; *African Journal of Business Management*; *Universia Business Review*; *Business Horizons*; *Administrative Science Quarterly*; *Organization Science*; *Accounting, Organizations and Society*; *Accounting and Business Research*; *Accounting, Auditing & Accountability Journal*; *The British Accounting Review*; *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*; *Journal of Marketing*; *Journal of Marketing Research*; *Journal of Marketing Communications*; *Journal of the Academic of Marketing Science*; *Journal of Consumer Marketing*; *Journal of Consumer Affairs*; *Consumer Marketing Journal of Public Relations Research*; *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*; y *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

Teniendo en cuenta el **criterio b)**, a partir de Vaca (2012), **las revistas académicas genéricas de management más importantes en España** son: *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*; *Cuadernos ICE - Información Comercial Española*; *Revesco - Revista de Estudios Cooperativos*; y *Harvard Deusto Business Review*; **a este listado fueron agregadas las siguientes:** *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*; *Revista de Estudios Empresariales - segunda época*; *Revista ICE*; *Boletín Económico ICE*; por su parte, **las revistas académicas genéricas de management más importantes en Colombia** son: *Innovar Journal*; *Cuadernos de Administración*; y *Estudios Gerenciales* (Perdomo y Escobar, 2011), identificando adicionalmente las siguientes: *Revista EAN*; y *Revista Civilizar de Empresa y Economía EDE*.

De acuerdo al **criterio c)**, siguiendo a Montiel (2008), citado en Vaca (2012) **las revistas académicas más relevantes en el campo de la RSE** son: *Journal of Business Ethics*; *Business and Society*; *Business and Society Review*; *Business Strategy and the Environment*; y *Business Ethics Quarterly*; adicionalmente, por recomendación de Jiménez (2010) se incluye la *Corporate Social Responsibility and Environmental*

Management; de igual manera, a partir de Broomhill (2007), se extraen las siguientes: *Corporate Governance and Social Responsibility*; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal of Corporate Citizenship*; *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*; *Business Ethics, A European Review*; *Enterprise and Society*; *Corporate Communications: An International Journal*; y *Stanford Social Innovation Review*; **adicionalmente fueron identificadas** la *International Journal of Business Governance and Ethics*; *Social Responsibility Journal*; *Corporate Governance: An International Review*; *Teaching Business Ethics*; *Daena International Journal of Good Conscience*; *Sustainable Development*; *Journal of Environmental Management*; *Journal of Environmental Planning and Management*; *Environment and Behavior*; *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives; y *Revista Sinergia*, Argentina.

Según el **criterio d)**, se pueden listar **las revistas académicas especializadas en turismo y hotelería, a partir de los estudios de:** Pechlaner et al. (2004); Jafari (2005); McKercher, Law y Lam (2006); McKercher (2008); Law, Leung y Buhalis (2010); Ferreira, DeFranco y Rappole (1994), Frechtling (2004), Pechlaner et al. (2004), Ryan (2005), Zhao y Ritchie (2007), Kim et al. (2009), Harzing (2009), Ballantyne, Packer y Axelsen (2009), Svensson, Svaeri y Einarsen (2009) citados en Albacete-Sáez y Fuentes-Fuentes (2010); Chang y McAleer (2012); y Benckendorff y Zehrer (2013); de igual manera, se deben tener en cuenta las revistas alojadas en el ***Hospitality & Tourism Index***, que incluye varias colecciones destacadas, entre las que se encuentran *Cornell University's former Hospitality database*; *Hospitality and Tourism (AHT)* co-producida por *the Universities of Surrey and Oxford Brookes*; y *the Lodging, Restaurant & Tourism Index (LRTI)*, producida por *Purdue University*; también no se deben dejar por fuera las revistas del *Centre International de Recherches et d'Etudes Touristiques-CIRET (CIRET's Data bases on tourism, leisure, outdoor recreation and hospitality industry)* y la biblioteca virtual de la OMT (**UNWTO E- Library**).

En este sentido, teniendo en cuenta lo anterior, las revistas más relevantes son: ***Tourism Journals:*** *Annals of Tourism Research*; *Tourism Management*; *Journal of Travel Research*; *Journal of Sustainable Tourism*; *Journal of Travel and Tourism Marketing*; *International Journal of Tourism Research*; *Tourism Analysis*; *Asia Pacific Journal of Tourism Research*; *Journal of Tourism Studies*; *Tourism Economics*; *Tourism Geographies*; *Current Issues in Tourism*; *Journal of Ecotourism*; *Tourism Recreation Research*; *Journal of Vacation Marketing*; *Tourism Review International*; *Tourism, Culture and Communication*; *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*; *Tourism and Hospitality Research*; y *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*; ***Hospitality Journals:*** *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; *International Journal of Hospitality Management*; *Journal of Hospitality and Tourism Research*; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; *Journal of Hospitality and Tourism Education*; *FIU Hospitality Review*; *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*; *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*; *Journal of Hospitality and*

Tourism Management; Journal of the International Academy of Hospitality Research; y Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education.

De igual manera, adicionalmente a las anteriores, **fueron tenidas en cuenta las siguientes revistas**, debido a que publicaron **estudios interesantes de RSE** aplicados al ámbito del turismo y/o la hotelería: *Tourism Planning and Development; Tourism Management Perspectives; y Athens Journal of Tourism.*

En cuanto al **criterio e)**, de acuerdo a Chávez (2004), citado en Vaca, **las revistas especializadas en turismo y hotelería más importantes en España** son *Estudios Turísticos; Papers de Turisme; Gestión de Hoteles; Gestión en H: gestión y dirección de hoteles y restaurantes; Annals of Tourism Research en español; Estudios de Turismo; Cuadernos de Turismo; Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural; Restma, Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente;* por su parte, **la revista más importante en Colombia** en la materia es *Anuario Turismo y Sociedad;* de igual manera, fueron consultadas algunas revistas reconocidas en el **ámbito Latinoamericano** como *Estudios y Perspectivas en Turismo (Argentina); y Caderno Virtual de Turismo (Brasil); .*

Finalmente, según el **criterio f)** fueron identificadas **otras revistas académicas que han estudiado el fenómeno de la RSE;** del **ámbito internacional**, se tienen la *American Sociological Review; Physical Review; Public Library of Science PLOS ONE; Kybernetes; Procedia - Social and Behavioral Sciences; Procedia - Economic and Finance; Policy Sciences; Asian Social Science; Service Industries Journal; Forest Products Journal; y Higher Learning Research Communications;* **y del ámbito nacional se tienen: España:** *Revista Asturiana de Economía - RAE; Política y Sociedad; y Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones;* **Colombia:** *Semestre Económico; Saber, Ciencia y Libertad; Revista Principios, estudios de economía política; y Revista Opera, ciencia política.*

Libros. Fueron consultadas obras completas (y capítulos de libro) del ámbito general del Turismo, de la RSE en general y de la RSE aplicada al Turismo, escritas por autores reconocidos como *Bowen (1953); Seelig (1954); Friedman (1962); Votaw y Sethi (1973); Donaldson (1982); Freeman (1984); Andrews (1987); Brenner y Cochran (1991); Drucker (1993); Hunter y Green (1995); Smith (1995); Ceballos-Lascurain (1996); Archer (1997); Cooper y Wanhill (1997); Pigram y Wahab (1997); Redcliffe y Woodgate (1997); Zadek, Pruzan y Evans (1997); Archer y Cooper (1998); Follesdal (1998); Middleton (1998); Scanlon (1998); Theobald (1998); Bosselman, Peterson y McCarthy, C. (1999); Boatright (2000); Davidson y Griffin (2000); Godfrey y Clarke (2000); Senge y Scharmer (2001); Ayuso y Fullana (2002); Lawrence (2002); Schermerhorn (2002); Wempe y Kaptein (2002); Windsor, D. (2002); Schvarstein (2003); Ougaard y Nielsen (2004); Robledo (2004); Hall y Higham (2005); Bengoechea, Magadán y Rivas (2006); Lingaard (2006); Hennigfeld, Pohl y Tolhurst (2006); Mowforth y Munt (2006); Chomali y Majluf (2007); Hopkins (2007); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Olcese Rodríguez*

y Alfaro (2008); Visser et. al (2007 y 2010); Vincent, (2011); Vives (2011); Vives y Peinado-Vara (2011); Kliksberg (2012a y 2012b).

Congresos, foros, conferencias y seminarios. Se destacan los aportes de diversas ponencias/comunicaciones llevadas a cabo por profesores e investigadores académicos de ámbitos nacionales e internacionales, entre los que se encuentran Swaen et. al (2003); Rubio (2005); Enell (2006); Berné, Pedraja y Ramo (2009); Peña y Serra, (2012a) así como también, aquellos pronunciados realizados por personalidades reconocidas en el ámbito internacional, como Annan (1999).

Tesis (principalmente Doctorales): Se identificaron trabajos de diversas universidades de reconocimiento académico en **España**, entre las que se encuentran la *Universitat de les Illes Balears; Universidad de Valencia; Universitat Ramon Llull; Universidad Autónoma de Barcelona; Universidad de Cantabria; Universidad Carlos III de Madrid; Universidad Politécnica de Madrid; Universidad Complutense de Madrid; Universitat Jaume I; Universidad de Málaga; Universidad de Huelva; y Universidad de la Laguna;* y otras del **orden internacional** como la *Lund Universtiy* de **Suecia** que tuvo como producción científica 5 artículos de investigación y un capítulo de libro (*The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability, 2006; Tourism and Hospitality Research, 2008; Journal of Ecotourism, 2008; Journal of Cleaner Production, 2005; libro Management Models for Corporate Social Responsibility, 2006*).

Centros académicos, asociaciones académicas y observatorios: Fueron consultadas las publicaciones (documentos de trabajo - *working papers* y documentos/informes de investigación, principalmente) de importantes centros, asociaciones académicas y observatorios de diversos países, tales como: **Países de Europa:** **Alemania:** *The Institute for Corporate Culture Affair – ICCA.* **Australia:** *Dunstan Foundation, University of Adelaide.* **España:** *Instituto de Innovación Social de ESADE; IESE Business School; Universitat de les Illes Balears; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas; Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana - ERSE; Observatorio de la RSE de España; Observatorio de la RSC de España; Observatorio de Multinacionales en América Latina - OMAL; Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo - CITUR; Real Academia Lengua Española.* **Finlandia:** *Helsinki University of Technology.* **Suecia:** *Center for Transdisciplinary Environmental Research - CTM, Stockholm University.* **Países de América del Norte:** **Canadá:** *Centro de Excelencia en RSE.* **USA:** *Isbell Hospitality Ethics, School of Hotel and Restaurant Management, Northern Arizona University; Hospitality and Tourism Management Virginia Tech; American Hotel & Lodging Educational Foundation; Corporate Social Responsibility Initiative - CSR Harvard Kennedy School of Government, Harvard University; Harvard Business School, Harvard University; The Center for Corporate Citizenship at Boston College; Northeast Decision Sciences Institute - NEDSI; Center for Creative Leadership; World Resources Institute - WRI; American Enterprise Institute.* **Ámbito de Iberoamérica:** *Social Enterprise Knowledge Network - SEKN Harvard*

Business School, Harvard University en convenio con Universidades de Iberoamérica; Red Iberoamericana de Universidades por la RSE - REDUNIRSE. Países de América Latina: Argentina: Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial - REDUNIRSE. Chile: Universidad de Chile; Universidad Viña del Mar. Colombia: Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS; Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial - CCRE; Escuela de RSE ERSE; Observatorio de RSE de Colombia; Centro de Estudios Regionales - CEER del Banco de la República. Costa Rica: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible - CLACDS.

Revistas, magazines, newspapers, newsletters de corte empresarial, económico y político, generales y especializados en RSE y páginas web y blogs personales de autores internacionalmente reconocidos en el tema: Se consultaron artículos en reconocidas publicaciones periódicas de corte empresarial/económico/político (generales y especializadas en RSE) de diferentes países en el mundo; así como también, artículos alojados en páginas web y blogs personales de autores reconocidos y destacados a nivel internacional en el tema de la RSE; en cuanto a revistas/magazines/newspapers/newsletters se tienen: **Generales: Países de Europa: Alemania: TourismWatch. España: Revista Namaste. UK: The Economist; Ethical Corporation Magazine; The Business Respect email newsletter. Países de América del Norte: USA: The New York Times; Vital Speeches of the Day. Especializadas en RSE: Países de Europa: España: Revista RESEARCH Forética; Diario Responsable; Revista Corresponsables (Editorial MediaResponsable). Países de América del Norte: Canadá: Corporate Knights. Países de América Latina: Argentina: ComunicaRSE. Colombia: Revista RS Responsabilidad y Sostenibilidad; Revista Semana Sostenible. México: Revista Ganar-Ganar. Perú: Revista Stakeholders Responsabilidad Social. Venezuela: Revista RS.** Por su parte, las páginas web y blogs consultados fueron: **UK: Mullen Baker. USA: Antonio Vives (Cumputere).**

(ii) Organizaciones Internacionales.

Se consultaron los documentos más representativos y relevantes en materia de RSE de: ONU; WCED; PNUD; UNCTAD; PNUMA; FAO; OIT; OMC; OMT; CEPAL; UE; OCDE; BM; IFC; FMI y BID.

(iii) Organizaciones Empresariales.

Se analizaron trabajos/estudios profesionales y documentos de los siguientes organismos de representación empresarial del ámbito mundial, europeo, latinoamericano y nacional (por países): **Ámbito Mundial: WBCD; World Confederation of Businesses (WORLD COB); WTTC; Social Venture Network - SVN; Caux Round Table - CRT (Europa, Japón, Norteamérica); International Chamber of Commerce. Ámbito Europeo: CSR Europe. Ámbito de América Latina: Forum Empresa; CEDSAL; Centro Regional para**

*América Latina y El Caribe en apoyo del Pacto Mundial de Naciones Unidas; INTEGRARSE (Centroamérica); Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base - REDEAMÉRICA. **Ámbito Nacional: Países de Europa: España:** Club de Excelencia en Sostenibilidad, Forética (incluye profesionales de la RSE y otros stakeholders); Fundación Empresa y Sociedad; Foro de Reputación Corporativa; Fundación Entorno. **UK:** Prince of Wales Business Leaders Forum – PWBLF. **Países de América del Norte: USA:** BSR; CERES. **Países de América Latina: Argentina:** IARSE. **Brasil:** Instituto Ethos. **Colombia:** ANDI. **Chile:** Acción RSE. **Ecuador:** CERES. **Honduras:** FUNDAHRSE. **El Salvador:** FUNDEMAS. **México:** ALIARSE; CEMEFI. **Perú:** Perú 2021. **Uruguay:** DERES. **Venezuela:** Camara Venezolano Americana de Comercio e Industria VENAMCHAM.*

(iv) Consultorías y Agencias Internacionales/Nacionales.

Se identificaron documentos y trabajos/estudios profesionales y de consultorías de aplicación internacional y nacional: **Ámbito Mundial:** *The Conference Board; KPMG; Reputation Institute; Sustainability; DJSI; GRI; ISO; SAI; International Integrated Reporting Committee - IIRC; AccountAbility; Ethical Investment Research Services - EIRIS; Sustainable Investment Research International Group - SIRI Group. **Ámbito Europeo:** EFQM; EUROSIF. **Ámbito de América Latina:** FUNDES. **Ámbito Nacional: Países de Europa: Alemania:** Kate, Ecología y Desarrollo. **España:** Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR; Ikei Research & Consultancy; DEVA, Comunicación Financiera y Sostenibilidad; Roadmap excelencia y responsabilidad; Imagine Tourism Consultancy and Research; teis servicios de consultoría. **UK:** UKSIF. **Países de América del Norte: USA:** USSIF; SRI World Group. **Países de América Latina: Colombia:** Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - INCONTEC.*

(v) Gobiernos.

Fueron consultados trabajos/estudios y documentos oficiales en materia de RSE de diferentes países, entre los que se resaltan: **Dinamarca (The Copenhagen Centre for Social Responsibility); España (Foro de Expertos en RSE); Francia (Agencia Francesa de Desarrollo); y USA (Comité para el Desarrollo Económico);** no obstante, es importante comentar que mediante otras fuentes (diferentes a los documentos oficiales de los Gobiernos), se pudo conocer lo que en materia de RSE han realizado muchas otras naciones, tales como: **Países de Europa:** *Finlandia; Grecia; Irlanda; Italia; Luxemburgo; Noruega; Países Bajos; Portugal; Reino Unido; Suecia;* **Países de América del Norte: Canadá (Centro de Excelencia en RSE);** por otra parte, a nivel regional en España, las comunidades autónomas de *Catalunya, Euskadi y las Islas Baleares.*

(vi) Organizaciones de la Sociedad Civil.

Fueron identificados trabajos/estudios y documentos de organizaciones internacionales y nacionales: **Ámbito Mundial:** *Corporate Watch; Transnational Institute; Greenpeace International; Transparencia Internacional; Amnistía Internacional; Rainforest Alliance; Forest Stewardship Council – FSC.* **Ámbito Europeo:** *European Business Ethics Network – EBEN.* **Ámbito de América Latina:** *Fundación Avina.* **Ámbito Nacional:** **Países de Europa:** **España:** *Fundación Alternativas; Fundación Carolina; Fundación Luis Vives; Fundación ÉTNOR; Fundación Ecología y Desarrollo; Confederación de Consumidores y Usuarios de España - CESU; ACSUR - Las Segovias.* **UK:** *BITC.* **Países de América del Norte:** **USA:** *Interfaith Center on Corporate Responsibility – ICCR.* **Países de América Latina:** **Chile:** *Fundación Prohumana.*

Finalmente, a manera de síntesis, a continuación se muestra **una tabla resumen** con su correspondiente gráfico, que clasifica y cuantifica la revisión extensa de literatura en RSE realizada (especificadas por *stakeholders*), incluyendo las publicaciones relacionadas con los aspectos metodológicos de la investigación, de las cuales se destacan los trabajos de *Ackoff (1953); Cronbach (1970); Geisser (1974); Stone (1974); Werts, Linn y Jöreskog (1974); Kerlinger (1975); Carmines y Zeller (1979); McCullagh (1980); Nunnally (1987); Morales (1988); Anderson y Gerbing (1988); Bagozzi y Yi (1988); Cohen (1988); Green López Pérez (1989); (1991); Barbero (1993); Céspedes y Sánchez (1996); Davison y Hinkley (1997); Scott Long (1997); Chin (1998); Cassel, Hackl y Westlund (1999); Hair et al. (1999); Luque (2000); Bradbury (2001 y 2003); Chin, Marcolin y Newsted (2003); Ladkin (2005); Quer, Claver y Molina (2006); Agresti (2007); Bujosa y Rosselló (2007); Berbel, Criado y Puig (2007); Garrido (2008); Pérez (2008); Henseler, Ringle y Sinkovics (2009); Reinartz, Haenlein y Henseler (2009); Santemas, (2009); Ruiz, Pardo y San Martín (2010); Vergara, Quesada y Blanco (2011); y Hair et al. (2014).*

Adicionalmente, se incluyen aquellas publicaciones relacionadas con información necesaria para el estudio de campo en el ámbito empresarial y turístico del país y región respectivos, como por ejemplo, *Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia (1996); Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2012); Registro Nacional de Turismo de Colombia (2013); y Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (2014).*

Es importante decir que una tabla resumen de estas características no han sido encontrados en otras Tesis Doctorales en la materia, lo cual se convierte en un evidente, necesario, útil e interesante aporte del presente estudio y en concreto, una referencia importante para futuras Tesis Doctorales de RSE, en materia de revisión bibliográfica.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Stakeholders	Fuente	Número de Publicaciones
Académicos	Revistas académicas genéricas de <i>management</i> internacionales.	81
	Revistas académicas genéricas de <i>management</i> nacionales (España y Colombia).	9
	Revistas académicas propias del campo de la RSE.	56
	Revistas académicas especializadas en turismo y hotelería internacionales.	51
	Revistas académicas especializadas en turismo y hotelería nacionales (España y Colombia).	8
	Revistas académicas de otras disciplinas (economía, política, sociología, psicología, entre otras) que hayan estudiado la RSE.	19
	Libros.	52
	Congresos, foros, conferencias y seminarios.	6
	Tesis (principalmente Doctorales)	12
	Centros académicos, asociaciones académicas y observatorios.	42
	Revistas, magazines, newspapers, newsletters de corte empresarial, económico y político, generales y especializados en RSE y páginas web y blogs personales de autores internacionalmente reconocidos en el tema	18
Organizaciones Internacionales	ONU; WCED; PNUD; UNCTAD; PNUMA; FAO; OIT; OMC; OMT; CEPAL; UE; OCDE; BM; IFC; FMI y BID.	60
Organizaciones Empresariales	Ámbito Mundial: WBCD; World Confederation of Businesses (WORLD COB); WTTC; Social Venture Network - SVN; Caux Round Table - CRT (Europa, Japón, Norteamérica); International Chamber of Commerce. Ámbito Europeo: CSR Europe. Ámbito de América Latina: Forum Empresa; CEDSAL; Centro Regional para América Latina y El Caribe en apoyo del Pacto Mundial de Naciones Unidas; INTEGRARSE (Centroamérica); Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base - REDEAMÉRICA. Ámbito Nacional: Países de Europa: España: Club de Excelencia en Sostenibilidad, Forética (incluye profesionales de la RSE y otros stakeholders); Fundación Empresa y Sociedad; Foro de Reputación Corporativa; Fundación Entorno. UK: Prince of Wales Business Leaders Forum - PWBLF. Países de América del Norte: USA: BSR; CERES. Países de América Latina: Argentina: IARSE. Brasil: Instituto Ethos. Colombia: ANDI. Chile: Acción RSE. Ecuador: CERES. Honduras: FUNDAHRSE. El Salvador: FUNDEMAS. México: ALIARSE; CEMEFI. Perú: Perú 2021. Uruguay: DERES. Venezuela: Camara Venezolano Americana de Comercio e Industria VENAMCHAM.	48
Consultorías y Agencias Internacionales/ Nacionales	Ámbito Mundial: The Conference Board; KPMG; Reputation Institute; Sustainability; MHC International Ltd (MHCi); DJSI; GRI; ISO; SAI; International Integrated Reporting Committee - IIRC; AccountAbility; Ethical Investment Research Services - EIRIS; Sustainable Investment Research International Group - SIRI Group. Ámbito Europeo: EFQM; EUROSIF. Ámbito de América Latina: FUNDES. Ámbito Nacional: Países de Europa: Alemania: Kate, Ecología y Desarrollo. España: Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR; Ikei Research & Consultancy; DEVA, Comunicación Financiera y Sostenibilidad; Roadmap excelencia y responsabilidad; Imagine Tourism Consultancy and Research; tei servicios de consultoría. UK: UKSIF. Países de América del Norte: USA: USSIF; SRI World Group. Países de América Latina: Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - INCONTEC.	29
Gobiernos	Dinamarca (The Copenhagen Centre for Social Responsibility); España (Foro de Expertos en RSE); Francia (Agencia Francesa de Desarrollo); y USA (Comité para el Desarrollo Económico).	4
Organizaciones de la Sociedad Civil	Ámbito Mundial: Corporate Watch; Transnational Institute; Greenpeace International; Transparencia Internacional; Amnistía Internacional; Rainforest Alliance; Forest Stewardship Council - FSC. Ámbito Europeo: European Business Ethics Network - EBEN. Ámbito de América Latina: Fundación Avina. Ámbito Nacional: Países de Europa: UK: BITC. España: Fundación Alternativas; Fundación Carolina; Fundación Luis Vives; Fundación ÉTNOR; Fundación Ecología y Desarrollo; Confederación de Consumidores y Usuarios de España - CESU; ACSUR - Las Segovias. Países de América del Norte: USA: Interfaith Center on Corporate Responsibility - ICCR. Países de América Latina: Chile: Fundación Prohumana.	25
Subtotal		520
Publicaciones relacionadas con los aspectos metodológicos de la investigación, incluyendo aquellas con información necesaria para el estudio de campo en el ámbito empresarial y turístico del país y región respectivos del presente trabajo.		37
TOTAL		557

Tabla 3. Referencias consultadas durante la revisión de literatura. Fuente: Elaboración Propia.

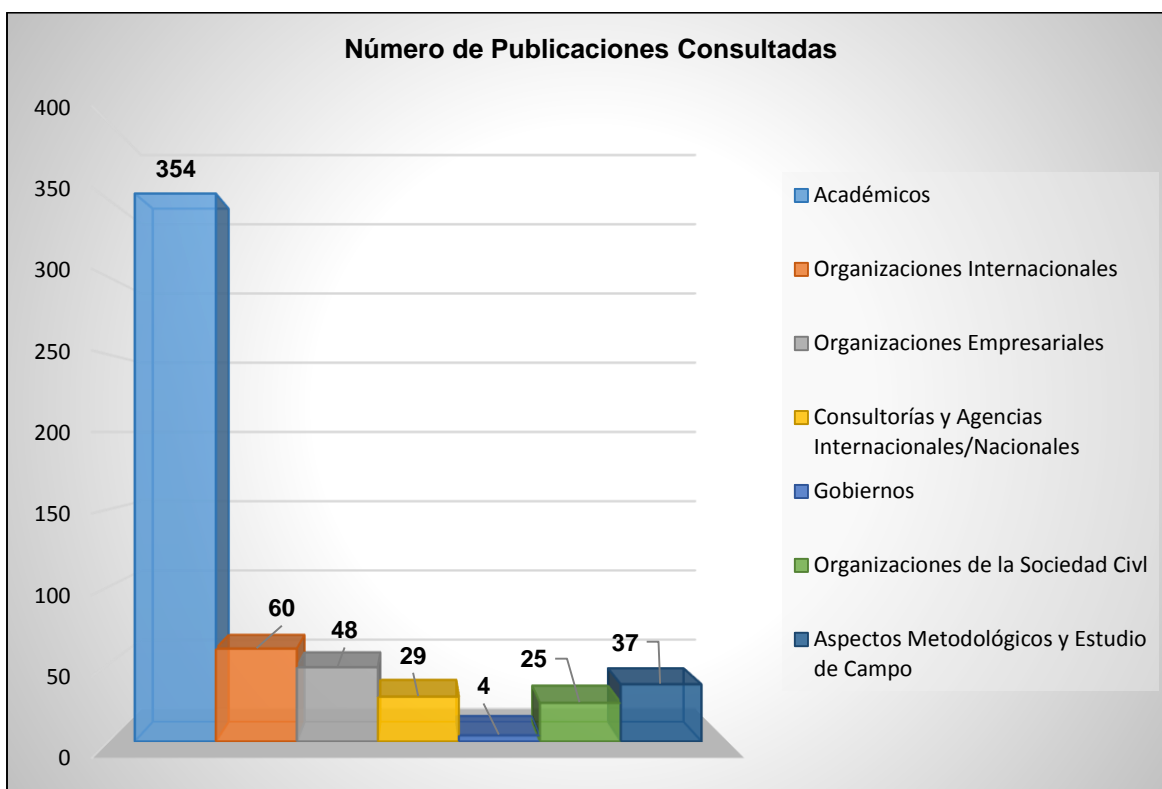


Gráfico 1. Referencias consultadas durante la revisión de literatura. Fuente: Elaboración Propia.

2.6.2. Investigación académica en RSE desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management*.

Tal como se comentó en un epígrafe anterior, el punto de partida para el análisis de la RSE en la literatura científica desde la época moderna, se dio a partir de la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessmen*” de Howard Bowen (1953) quién propone a la RSE como un medio para conseguir los resultados empresariales en función de los objetivos y valores de la sociedad, más allá de las limitadas responsabilidades que se atribuyen los directivos de la época (Caroll, 1979). A partir de aquí el estudio de la RSE comienza a despertar un interés académico importante que se materializa con el desarrollo de diversas líneas de investigación.

En este sentido, muchos han sido los enfoques que se le han dado a los estudios académicos sobre la RSE y en este sentido Steiner (1972); Davis (1973); Keim 1978); y Shaw y Post (1993) argumentan que líneas de investigación procedentes de áreas como la Teoría Económica o la Gestión Empresarial han sido importante para ir avanzando en el conocimiento científico de la misma. Sin embargo, en palabras de Calveras y Ganuza (2009), no existe mucha literatura sobre la RSE desde la Teoría Económica, en cambio sí que existen varias reseñas de la literatura académica de la RSE desde el *Management*.

Independientemente de la cantidad de literatura existente desde ambas perspectivas, la reflexión conceptual de la RSE ha puesto un énfasis bastante importante en la Economía y el *Management*, por encima, inclusive, de las perspectiva de la Sociología y de la Política (Lee, 2008)

Este hecho se evidencia, tanto desde el punto de vista de publicación académica como de autores más citados (según el *Social Science Citaxion Index*) en el campo de la RSE.

En cuanto a **publicación académica**, diversos autores evidencian este hecho; por ejemplo Lockett, Moon y Visser (2006), en su estudio sobre el estado de la investigación de la RSE en 10 años (1992-2002), concluyen que el top 10 de las revistas académicas con mayores publicaciones está conformado, en su orden, por *Academy of Management Review*; *Academy of Management Journal*; *Strategic Management Journal*; *Administrative Science Quarterly*; *Journal of Business Ethics*; *Harvard Business Review*; *Business Ethics Quarterly*; *California Management Review*; *Journal of Personality and Social Psychology*; y *Organization Science*.

De éstas revistas, nueve (9) pertenecen a la disciplina del Management, destacando las dos primeras cuya edición es de la reconocida *Academy of Management (AOM)* y solo una (1), la *Journal of Personality and Social Psychology*, pertenece a una disciplina diferente al *Management*.

Así mismo, los citados autores, concluyen que los temas más investigados fueron los relacionados con el medioambiente y la ética, agregando que la investigación empírica, en su mayoría, ha sido de corte cuantitativo y la investigación teórica fue, principalmente, no normativa.

En esta misma línea, Broomhill (2007), argumenta que durante la década pasada hubo un notable aumento en la literatura científica de RSE, debido, principalmente, al importante incremento de publicaciones en las “*business and management journals*”, lo que se evidencia con los más de 800 artículos científicos identificados en la fuente bibliográfica online *ingentaconnect* y los 535 artículos encontrados en la reconocida base de datos *SCOPUS*, publicados en las siguientes revistas académicas: *Journal of Business Ethics*; *Corporate Governance and Social Responsibility*; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; *Journal of Corporate Citizenship*; *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*; *Business Ethics, A European Review*; *Business Ethics Quarterly*; *Business & Society*; *Business and Society Review*; *Journal of Management Studies*; *Enterprise and Society*; *Corporate Communications: An International Journal*; *Journal of Business Strategy*; *International Journal of the Economics of Business*; y *Stanford Social Innovation Review*

Por su parte, otro grupo de autores (Alvarado et al., 2011), también muestran la evolución de la literatura científica de RSE desde la perspectiva del *Management*; en concreto, llevaron a cabo una revisión de 35 años de trabajos de investigación (1972-2006) publicados en revistas de *Managment* indexadas, encontrando un total de 1.082 artículos científicos; este estudio es muy interesante, ya que analiza la evolución epistemológica que ha tenido la RSE desde la literatura del *Management*.

Finalmente, el interés de la investigación de la RSE en *Management*, también la evidencia Vaca (2012) en un trabajo más reciente, en el que llama la atención la elaboración de una tabla que muestra una serie de estudios en la materia, realizados entre 1998 y 2007; después del respectivo análisis, se concluye que en total fueron publicados **62 artículos científicos, 14 de los cuales fueron de corte teórico y 48 empíricos.**

Dentro de los **teóricos** se tienen los estudios de Harvey y Novicevic (1999); Simerly (1999); Simerly (2000); Jones (2001); Reece (2001); Doh y Teegen (2002); Maignan, Hillebrand y McAlister (2002); Motion y Leitch (2002); Deephouse (2004); Lorca y García-Diez (2004); Attarça (2005); Badal (2005); Mair y Martí (2006); y Peredo y McLean (2006).

En cuanto a los **empíricos, 20 aplicaron la entrevista** (Whang, 1998; Abu-Baker y Naser 2000; Ang, 2000; Arens y Brouthers, 2001; Paulson, 2001; Ainuddin y Sulaiman, 2004; Brammer y Pavelin, 2004; Parboteeah, Cullen y Lim, 2004; Flamholtz y Kannan-Narasimhan, 2005; Székely y Knirsch, 2005; Christmann y Taylor, 2006; Husted y Allen, 2006; Luo, 2006; Newburry, W. Gardberg y Belkin, 2006; Sharir y Lerner, 2006; Strike, Gao y Bansal, 2006; Waldman et al., 2006; Brammer, Millington y Rayton, 2007; Qu, 2007; y Reynaud et al. 2007); **18 utilizaron el estudio de casos** (Ackers y Payne, 1998; Meschi y Metais, 1998; Nagendra, 1998; Kolk y Van Tulder 2002; Stuart, 2002; Werre, 2003; Knox, 2004; Matten y Geppert, 2004; Kolk, 2005; Váland y Heide, 2005; Anderson, Dana y Dana, 2006; Hanson y Wigblad, 2006; Kolk, 2006; Muller, 2006; Weerawardena y Mort, 2006; Fernando, 2007; Hess y Prasad, 2007; y Yang y Terjesen, 2007); **8 emplearon el análisis de contenido** (Sullivan, 1999; Tsang, 2001; Maignan y Ralston, 2002; Tixier, 2003; Kolk y Van Tulder, 2004; Perrini, 2005; Bartkus, Glassman y McAfee, 2006; Peyrefitte y David, 2006); **1 aplicó la encuesta** (Déniz-Déniz y García-Falcón, 2002; y **otro más, el método Delphi** (Bandyopadhyay, 2005).

Por otra parte, en relación a **autores más citados** (según el *Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE, de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005), argumenta que el top 10 de los autores más representativos y citados en RSE lo conforman, en su orden, Jones (1995); Wood (1991); Mitchell, Agel y Wood (1997); Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); McGuire, Sundgren y Schneeweis (1998); Clarkson (1995); Cochran y Wodd (1984); Wartick y Cochran (1985), Klassen y McLaughlin (1996) y Waddock y Graves (1997), los cuales han publicado, sin excepción, en revistas de *Management*, concretamente el primero, el segundo, los terceros, el sexto y los octavos publicaron en la *Academy of Management Review*; los cuartos, los quintos y los séptimos en la *Academy of Management Journal*; los novenos en la *Management Science*; y los décimos en la *Strategic Management Journal*.

Por todo lo anterior y por la naturaleza del presente trabajo es de especial interés estudiar la investigación desarrollada en RSE desde la **perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management*** y por ello en este epígrafe a continuación se hace un análisis detallado al respecto¹¹.

Concretamente, desde esta perspectiva, se han desarrollado múltiples líneas de investigación. Al respecto Mahon y Griffin (1999); y Walsh, Webber y Margolis (2003) tienen contundentes conclusiones. Para los primeros, en 25 años de estudios científicos en la materia, se han establecido islas de investigación con señales parciales, acerca de un cuadro enorme por pintar. Para los segundos, en 35 años de investigación se ha incrementado el cuerpo del debate con diferentes perspectivas que han dispersado el conocimiento, oscureciendo con ello el citado cuadro.

Bajo esta perspectiva, para efectos del presente estudio y con el objetivo de aportar a la temática en cuestión, se propone agrupar las líneas de investigación de RSE desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management* en cinco (5) categorías, las cuales se muestran en la siguiente tabla. Este aporte se ha realizado a partir de los importantes trabajos de Lockett Moon y Visser (2006); Bigné et al. (2010); Pérez (2011); y Perdomo y Escobar (2011).

¹¹ Para la revisión de literatura del presente ítem se tuvieron en cuenta las publicaciones realizadas por los *stakeholders* académicos relacionadas con la RSE desde la perspectiva del *management* en general; para mayor detalle ver el epígrafe 2.6.1.

Línea de Investigación	Descripción	Autores encontrados
RSE - RFE	Correlación existente entre la RSE y los Resultados Financieros Empresariales.	Preston y O'Bannon (1997); Griffin y Mahon (1997); Allouche y Laroche (2005); Roman et al. (1999); Margolis y Walsh (2003); Orlitzky et al. (2003); Wu (2006); Barnett y Salomón (2006); Gómez (2008); Surroca et al. (2010); Miras, Carrasco y Escobar (2011).
RSE - Organización enfocada en las características del Directivo.	Análisis de las actitudes, características y remuneración del directivo frente a la RSE.	Holmes (1976); Frederick (1983); Ford y McLaughlin (1984); Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Kelley, Whatley y Worthley (1987); Mahoney y Thorne (2005).
RSE - Marketing	Análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en RSE y la percepción de los consumidores sobre dichas actuaciones.	Andreasen (1994); Bhattacharya y Elsbach (2002); Daub y Ergenzinger (2005); Berger, Cunningham y Drumwright (2006); van Dam y Apeldoorn (1996); Menon y Menon (1997); Shaw y Post (1993); Collins (1993); Ellen, Mohr y Webb (2000); Porter y Kramer (2002); Valor (2005); Ricks (2005); Seitanidi y Ryan (2007); Murray y Montanari (1986); Varadarajan y Menon (1988); Ross, Stutts y Patterson (1991, 1992); Smith y Alcorn (1991); Lafferty (1997); Barone, Miyazaki y Taylor (2000); Dean (2003); Pracejus y Olsen (2004); Lafferty y Goldsmith (2005); Van den Brink, Odekerken-Schröder y Pauwels (2006); Currás (2007); Drumwright (1996); Handelman y Arnold (1999); Maignan (2001) y Maignan; Ferrell (2004); Murray y Vogel (1997); Brown y Dacin (1997); Creyer (1997); Lafferty y Goldsmith (1999); Folkes y Kamins (1999); Bouldstridge y Carrigan (2000); Sen y Bhattacharya (2001); Uusitalo y Oksanen (2004); Berens, van Riel y van Bruggen (2005); García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque (2005); de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005); Bigné et al. (2005); Fernández y Merino (2005); David y Kline (2005); Currás (2007); Marín y Ruiz (2007); Bigné y Currás (2008); y Bigné et al. (2009).
RSE - Accountability	Análisis de la rendición de cuentas (transparencia) y el reporting corporativo.	Gray, Kouhy y Lavers (1995), Gray (2001), Arthaud-Day, (2005); Matten y Cranne (2005); Moon, Crane y Matten (2005); Morsing y Schultz (2006); O'higgins (2006); Palazzo y Schereer (2006); Rasche y Esser (2006); Scherer, Palazzo y Baumann (2006); Rodríguez et al. (2006); Vilanova, Lozano y Dinarés (2006); Zuluaga y Duque (2006); Gilbert y Rasche (2007); Valor y González (2007); Neron y Norman (2008); Lee (2008); Olcese et al. (2008); Pinto, Leana y Pil (2008); Pfarrer et al. (2008) y Aguilar-Platas y Raufflet (2010).
RSE - Estrategia Social y Modelo Empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad.	Análisis de la RSE como modelo estratégico que crea y comparte valor en busca del beneficio empresa-sociedad en un marco de sostenibilidad.	Hillman y Keim (2001); Mamic (2005); Kramer y Kania (2006); Matten y Cranne (2005); Kassinis y Vafeas (2006); Jenkins (2006); Lepoutre y Heene (2006); Duhman, Freeman y Liedtka (2006); Maloni y Brown (2006); Murillo y Lozano (2006); Gardber y Fombrun (2006); Marquis, Glynn y Davis (2007); Heal (2008); Porter y Kramer (2006); Aguilera et al. (2007); Bies et al. (2007); Campbell (2007); King (2007); Goodstein y Wicks (2007); Perrini, Russo y Tencati (2007); Crespo (2010); Mercado Salgado (2007); Agle et al. (2008); Rhee y Valdez (2009); Harrison, Bosse y Phillips (2010); Porter y Kramer, (2011); y Vives (2012).

Tabla 4. Líneas de Investigación de RSE desde la Gestión Empresarial o *Management*. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se explica cada una.

2.6.2.1. Línea RSE — RFE.

Esta primera línea de investigación intenta buscar, dentro de las organizaciones, algún tipo de correlación entre la RSE y los Resultados Financieros Empresariales (en adelante RFE). Se destacan aquí dos grandes corrientes de pensamiento; una liderada por Milton Friedman, cuya posición se centra en que cualquier preocupación que distraiga a las empresas de su objetivo de crear valor para el accionista va en detrimento del mismo; y otra, que considera que el fin último de la empresa es crear valor en sentido amplio, es decir, tanto para la empresa, como para el entorno.

Este debate ha llevado al aumento del interés académico en el tema, lo que se puede evidenciar en el trabajo de Vaca (2012), en el cual se listan 59 estudios sobre RSE-RFE, realizados por Friedman (1970); Moskowitz (1972); Holmes (1977); Sturdivant y Ginter (1977); Aldag y Bartol (1978); Maddox y Siegfried (1980); Fry, Keim y Meiners (1982); Cochran y Wood (1984); Mills y Gardner (1984); Auperle, Carroll y Hatfield (1985); Newgren et al. (1985); Cornell y Shapiro (1987); Spencer y Taylor (1987); Wokutch y Spencer (1987); Lerner y Fryxell (1988); McGuire, Sundgren y Schneeweist (1988); Aupperle y Pham (1989); Hansen y Wernerfelt (1989); O'Neil, Saunders y McCarthy (1989); Preston y Sapienza (1990); McGuire, Schneeweis y Branch (1990); Riahi-Belkaoui (1991); Herremans, Akathaporn y McInnes (1993); Blackburn, Doran y Shrader (1994); Graves y Waddock (1994); Simerly, (1994 y 1995); Pava y Krausz (1996); Griffin y Mahon (1997); Preston y O'Bannon (1997); Russo y Foust (1997); Turban y Greening (1997); Waddock y Graves (1997); Lyall (1998); Brown (1998); Judge y Douglas (1998); Stanwick y Stanwick (1998a y 1998b); Verschoor (1998); Maignan, Ferrell y Hult (1999); Ogden y Watson (1999); Roman, Haybor y Agle (1999); Carter, Kale y Grimm (2000); Christmann (2000); McWilliams y Siegel (2000); Moore (2001); Orlitsky, Schmidt y Rynes, (2003); Ruf et al. (2001); Moore y Robson (2002); Simpson y Kohers (2002); Zairi y Peters (2002); Orlitzky et al. (2003); Seifert, Morris y Bartkus (2003); Allouche y Laroche (2005); Wu, (2006); Lee y Park (2009); Moneva y Ortas (2010); Kang et al. (2010) y Surroca et al. (2010).

Ahora bien, para tratar de entender, de mejor manera, la Relación RSE-RFE, de este grupo de estudios y aquellos que se listan en la tabla 2.6, se han analizado diversos metatrabajos, entre los cuales sobresale el de Preston y O'Bannon (1997), comentado en un epígrafe anterior. Según estos autores, los estudios empíricos realizados en esta materia se agrupan en seis (6) hipótesis, los cuales se describen a continuación.

La primera (Hipótesis del impacto social), establece que una actuación coherente con los presupuestos de la RSE y, por ende, un impacto positivo en el entorno origina una mejora en los RFE. En la segunda (Hipótesis de los fondos disponibles), las empresas que obtienen buenos resultados económicos generan un excedente de fondos que pueden dedicar a mejorar su impacto en el entorno. La Tercera (Sinergia positiva), estipula que la buena gestión empresarial,

en sentido tradicional, y la buena gestión de sus interrelaciones con el entorno van en la misma dirección, por lo tanto, hay una retroalimentación positiva entre los RFE y la RSE.

La cuarta (Hipótesis de la compensación) indica que los recursos empleados por la empresa en mejorar el impacto en el entorno conllevan un empeoramiento de sus RFE. La quinta (Hipótesis del oportunismo directivo) establece que la consecución de unos buenos RFE llevará a que los directivos reduzcan los recursos empleados en aspectos sociales para maximizar, a corto plazo, su propia remuneración. Y la sexta (Sinergia negativa) es una combinación de las dos anteriores, ya que supone que dedicar fondos a RSE implica empeorar los RFE lo que, a su vez, redundará en una reducción de los recursos empleados en RSE.

Tal como se muestra en la siguiente tabla, las tres primeras hipótesis evidencian una relación positiva y las tres últimas una relación negativa. En cuanto a la dirección causal de la relación (si al mejorar/empeorar la RSE mejoran/empeoran los REF o viceversa), la primera y la cuarta muestran una orientación RSE-RFE; la segunda y la quinta una orientación RFE-RSE; y la tercera y la sexta no muestran una dirección unidireccional sino sinérgica RSE-RFE.

Dirección causal de la relación	Tipo de relación	
	Positiva	Negativa
RSE → RFE	Hipótesis del impacto social (1)	Hipótesis de la compensación (4)
RFE → RSE	Hipótesis de los fondos disponibles (2)	Hipótesis del oportunismo directivo (5)
RSE ↔ RFE	Sinergia positiva (3)	Sinergia negativa (6)

Tabla 5. Hipótesis relación RSE-RFE. Tipos y causalidad. Fuente: Preston y O'Bannon (1997).

A las hipótesis anteriores, Gómez (2008) añade una séptima, la hipótesis de las variables moderadoras, con la que explica la neutralidad o la falta de significatividad encontrada en dicha relación por la existencia de variables que la pueden moderar. Es decir, estas variables podrían llevar a que la relación indirecta RSE-RFE (vía variable moderadora), fuese significativa. Surroca et al. (2010), aplican ésta hipótesis, introduciendo los intangibles como variable moderadora de la relación RSE-RFE y concluye en su trabajo que la relación indirecta es superior a la directa, siendo la relación indirecta significativa, mientras que la directa carece de significatividad.

Por otra parte, en una revisión de metaestudios más reciente, Miras, Carrasco y Escobar (2011), analizan los trabajos de Orlitzky et al. (2003), Allouche y Laroche (2005); y Wu (2006) llegando a tres grandes conclusiones (ver en tabla 6 el resumen de la comparativa de estos trabajos). En primer lugar, se evidencia una relación positiva entre la relación RSE-RFE, aunque se encontraron muchos trabajos heterogéneos y otros con falta de significatividad.

En segundo lugar, existe unanimidad en cuanto a que la introducción de ciertas variables moderadoras o mediadoras de la relación RSE-RFE puede aportar un mayor conocimiento acerca de la misma. Se resalta la influencia que tienen, tanto la forma de medir las políticas de RSE

(Principios, auditorías sociales y rankings de reputación), como los RFE (Medidas Contables, de Mercado o Perceptuales) sobre los resultados obtenidos en los estudios.

En tercer lugar, con relación a la dirección de la relación, se revela claramente que la RSE influye sobre los RFE, pero no ocurre lo mismo en sentido contrario.

En este sentido, el metaestudio realizado por Allouche y Laroche (2005) es el más completo, ya que hace una clasificación de los trabajos analizados según el tipo de relación RSE-RFE (positiva, negativa, mixta y nula o no significativa). Es interesante anotar que estos autores analizan también el metaestudio realizado por Orlitzky et al. (2003). Los resultados se detallan a continuación:

- Griffin y Mahon (1997) argumentan que de 64 trabajos analizados, 33 defienden una relación positiva, 20 negativa y 9 nula o no significativa.
- Roman et al. (1999) sustenta que de 51 trabajos revisados 32 apuestan por una relación positiva, 5 negativa y 14 nula o no significativa.
- Margolis y Walsh (2003), después de una revisión de 109 trabajos, concluyen que 54 evidencian una relación positiva, 7 negativa, 20 mixtos y 28 nula o no significativa.
- Orlitzky et al. (2003), una vez revisados 52 trabajos, argumentan que 27 muestran una relación positiva, 2 negativa y 23 mixto.

Meta-Análisis revisados	Características		
	Número de estudios	Horizonte Temporal	Ámbito Espacial
Orlitzky et al.(2003)	52	1972-1997	USA
Allouche y Laroche (2005)	82	1972-2003	USA, UK
Wu (2006)	121	1975-1999	USA

Tabla 6. Comparativa de Meta-Análisis relación RSE-RFE revisados. Fuente: Miras, Carrasco y Escobar (2011).

Por otra parte, Barnett y Salomón (2006), plantean en un estudio más complejo que existe un nivel óptimo de inversión en RSE más allá del cual los RFE empeorarían, pues la relación entre ambos se grafica en forma de U invertida.

Es claro entonces que hasta el momento que no se ha logrado un consenso en cuanto a los resultados sobre la relación RSE-RFE y la variedad de posiciones encontradas se puede deber a los problemas de definición del constructo de la RSE o también a la dificultad que representa, en sí misma, su medición y en este sentido el presente estudio quiere hacer su aporte.

Lo que si es cierto es que, si bien hay una diversidad de hallazgos en torno a la relación RSE-RSF, hay poca evidencia de que el comportamiento socialmente responsable destruya valor o perjudique a los accionistas significativamente, pero en cambio si es evidente que la irresponsabilidad empresarial, cada vez más, es castigada por los mercados.

Para la confirmación de esta afirmación se han realizado otros estudios que siguen metodologías distintas al análisis multivariable, como el Análisis de cartera (comparación del rendimiento de los

fondos de inversión socialmente o ISR con el de los tradicionales) o el estudios de eventos (impacto de eventos responsables o irresponsables en el precio de las acciones).

En este sentido, un estudio destacado elaborado por Forética (2011) publicado en su revista científica RSEARCH, analiza el perfil financiero de las 19 compañías calificadas como líderes de sector de acuerdo con el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability World, concluyendo que éstas empresas, reconocidas como líderes en RSE, *“muestran un comportamiento financiero superior y por tanto gozan de una capacidad extra para la creación de valor que en última instancia se refleja en su valor bursátil”*.

Adicionalmente, según la misma Forética a (2010), en un estudio realizado en 2009 por la consultora Internacional Mercer se desmiente la sabiduría popular que sostiene que la integración de criterios éticos, sociales o ambientales en las inversiones es muy loable desde un punto de vista humanístico, pero es menos rentable desde un punto de vista práctico.

En el citado trabajo se revisan 36 estudios académicos que abarcan desde 1984 hasta 2008, concluyendo que *“sólo un 10% de los mismos apoya la teoría popular y un 60% establece que existe una relación positiva entre la aplicación de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) y la rentabilidad financiera”*.

Finalmente y siguiendo con Forética, es relevante mencionar que dentro de sus proyectos bandera se encuentra el seguimiento de la evolución en Europa de los diez mejores fondos Inversión Socialmente Responsable (ISR) versus los diez mejores fondos tradicionales, dentro de la categoría de Morningstar Renta Variable Global de Gran Capitalización Blend.

En este sentido, tomaron tres observaciones en el último pico bursátil de 2007, en plena crisis de 2008 y en la recuperación de 2009 (Forética 2010) y los resultados muestran que *“antes de la crisis los dos mejores fondos (de los 20 considerados) eran ISR, tomando en cuenta su ratio rentabilidad-riesgo. Durante las caídas de finales de 2008, este patrón se mantiene. Posteriormente, ya en la recuperación de 2009, los mejores cuatro de los cinco mejores fondos son ISR y nuevamente, los dos primeros corresponden con esta categoría”*.

Como conclusión, a esta primera línea de investigación, se puede decir que a pesar de no llegar a un consenso académico en torno a la relación RSE-RFE hasta la actualidad, cada día sigue en aumento el número de estudios empíricos que defienden una relación positiva, lo que contribuirá a que la sociedad en general lo vaya entendiendo de esta manera, lo cual, en opinión del autor del presente estudio, es lo más apropiado, tanto para la RSE como para la sociedad y su bienestar.

2.6.2.2. Línea RSE – Organización enfocada en las características del Directivo.

En esta se destacan los estudios que intentan analizar las actitudes, características y remuneración del directivo frente a la RSE.

En cuanto a las actitudes, Holmes (1976); Frederick (1983); y Ford y McLaughlin (1984), demuestran que los altos ejecutivos han aceptado la noción de RSE, prevén resultados positivos si se realizan actividades en este sentido, confían en un mejoramiento de la imagen y en la predisposición de los consumidores a la hora de comprar, son optimistas a la hora de valorar su capacidad para manejar los recursos que soportan las actividades de RSE y existe el pensamiento de que las empresas que lideran juegan un papel decisivo en el desarrollo de acciones socialmente responsables.

En cuanto a las características directivas, Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); y Hemingway y Maclagan (2004), han analizado los efectos de las características demográficas y no demográficas de los directivos en la orientación social de la empresa.

Las investigaciones evidencian que ciertas características como el sexo, la edad o el nivel educativo de los miembros directivos influyen de manera significativa en la orientación de los mismos hacia la RSE. Por ejemplo, las mujeres tienen una mayor orientación filantrópica mientras que los hombres están más enfocados al beneficio económico (Ibrahim y Angelidis, 1994).

Asimismo, cuando se comparan generaciones diferentes de gerentes, existe una mejor predisposición de los más jóvenes para la realización de actividades sociales, además, éstos, resultan ser más permisivos a la hora de aceptar comportamientos éticos (Kelley, Whatley y Worthley, 1987).

Finalmente, a nivel de remuneración directiva por RSE, Mahoney y Thorne (2005), argumentan que los directivos con un liderazgo y compromiso en la RSE garantizan una remuneración sostenible en el largo plazo. Esta afirmación encaja con la apreciación que tienen muchos autores sobre el sentido del largo plazo de la RSE, entre los que se encuentran Calveras y Ganuza (2009), pues, tal como se comentó en un epígrafe anterior, para estos investigadores la RSE *“consiste en adoptar una visión a largo plazo de la maximización del beneficio empresarial basada en gran medida en mantener una estrategia de cooperación con los distintos stakeholders de la empresa”*.

Se podría concluir entonces, que la maximización del beneficio empresarial en el largo plazo, compensaría una remuneración sostenible en el tiempo para los directivos.

2.6.2.3. Línea RSE – *Marketing*.

Aquí se ubican los diversos trabajos que se abordan desde el ámbito del marketing de la RSE, en cuanto a las estrategias y acciones empresariales en la materia (primer grupo) y la respuesta de los consumidores ante dichas actuaciones (segundo grupo).

Siguiendo a Pérez (2011), del primer grupo se puede citar el marketing social (diseño, implementación y control de programas sociales), estudiado por Andreasen (1994); Bhattacharya y Elsbach(2002); Daub y Ergenzinger (2005); y Berger, Cunningham y Drumwright (2006); el marketing medioambiental (medio ambiente como principal dimensión de la RSE) analizado por van Dam y Apeldoorn (1996); y Menon y Menon (1997); la filantropía corporativa estratégica (programas estratégicos específicos basados en donaciones y obras benéficas) representada por Shaw y Post (1993); Collins (1993); Ellen, Mohr y Webb (2000); Porter y Kramer (2002); Valor (2005); Ricks (2005); y Seitanidi y Ryan (2007); el marketing con causa (efecto de éste en la rentabilidad de la empresa y el comportamiento del consumidor), estudiado por Murray y Montanari (1986); Varadarajan y Menon (1988); Ross, Stutts y Patterson (1991, 1992); Smith y Alcorn (1991); Lafferty (1997); Barone, Miyazaki y Taylor (2000); Dean (2003); Pracejus y Olsen (2004); Lafferty y Goldsmith (2005); Van den Brink, Odekerken-Schröder y Pauwels (2006); y Currás (2007); y la comunicación con enfoque social (Papel de la publicidad con contenido social en la estrategia empresarial) analizada por Drumwright (1996); Handelman y Arnold (1999); Maignan (2001); y Maignan y Ferrell (2004).

Dentro del segundo grupo, se encuentran las investigaciones que se centran en analizar el efecto que tienen las acciones de RSE sobre las creencias, actitudes y comportamientos de compra de los consumidores (Respuesta del consumidor); los autores más representativos son Murray y Vogel (1997); Brown y Dacin (1997); Creyer (1997); Lafferty y Goldsmith (1999); Folkes y Kamins (1999); Bouldstridge y Carrigan (2000); Sen y Bhattacharya (2001); Uusitalo y Oksanen (2004); Berens, van Riel y van Bruggen (2005); García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque (2005); de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005); Bigné et al. (2005), Fernández y Merino (2005); David y Kline (2005); Currás (2007); Marín y Ruiz (2007); Bigné y Currás (2008); y Bigné et al. (2009).

Aunque todos los estudios sobre la respuesta del consumidor son relevantes, merece la pena comentar las conclusiones de Maignan (2001); Maignan y Ferrell (2004); Fernández y Merino (2005); David y Kline (2005); Bigné y Currás (2008); y Bigné et al. (2009).

Maignan (2001); y Maignan y Ferrell (2004), argumentan que la RSE es un aspecto muy importante para la imagen corporativa que incide directamente en la compra del consumidor. Por su parte, Bigné et al. (2009), evidencian que la percepción de la dimensión económica de la RSE influye directa y positivamente sobre la satisfacción del consumidor con la empresa tanto cognitiva como afectivamente y se confirman los efectos indirectos de la RSE a través de la satisfacción sobre la lealtad hacia la marca.

Por otra lado, Fernández y Merino (2005), después de realizar una revisión de 22 artículos de primer nivel sobre la percepción de los consumidores sobre la RSE, evidenciaron empíricamente la existencia de cierta disponibilidad a pagar por RSE, por parte de los mismos.

Específicamente concluyeron que las preferencias de los consumidores están en proceso de cambio ya que ahora se incluyen en su función de utilidad atributos sociales relacionados con las políticas de la empresa que compiten con los atributos meramente físicos o funcionales del producto. De igual manera, los resultados del trabajo de campo realizados le permitieron intuir la existencia de demanda socialmente responsable así como cierta disponibilidad a pagar por productos éticos.

David y Kline (2005) encontraron un posible vínculo directo positivo entre la identidad de la marca asociada a la RSE con la intención de compra. No obstante, Bigné y Currás (2008) determinaron en sus hallazgos que la RSE, no es tan determinante ante la intención de compra, por lo tanto no se evidencia una relación significativa entre RSE y comportamiento de compra. Se hace necesario entonces la realización de más trabajos académicos (principalmente de corte empírico) al respecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, sería interesante, como conclusión al análisis de esta tercera línea de investigación RSE-Marketing, dar una opinión sobre las áreas de estudio que tendrían que reforzarse, estructurarse y organizarse mejor, a partir de la evidencias encontradas en la revisión de estudios realizados hasta la fecha. En este sentido, en un trabajo reciente, Berne, Pedraja y Ramo (2009) argumentan que hasta el momento las líneas de investigación de RSE en el ámbito del Marketing, han ido dirigidas a estudiar y analizar (i) el impacto de la publicidad de la RSE, (ii) la percepción de los consumidores sobre la RSE de las compañías que lo han soportado y publicado y de las que no lo han hecho también, (iii) la repercusión de la RSE sobre la imagen corporativa, (iv) la evaluación del impacto de la RSE en la actitud y el comportamiento de compra de los consumidores y (v) la medida de la disponibilidad de los consumidores para pagar un poco más (sobrecargo) por la RSE.

Por su parte, Maignan y Ferrell (2004) argumentan que las cuestiones básicas que pueden ayudar a estructurar la investigación (pasada y futura) de la RSE desde la óptica del marketing son cuatro: (i) ¿Cómo las normas de los distintos grupos de interés influyen a las prácticas de negocio?. (ii) ¿Qué procesos organizacionales pueden estimular los comportamientos socialmente responsables?. (iii) ¿Cómo reaccionan a las prácticas de RSE los distintos grupos de interés?. (iv) ¿Cómo comunicar las prácticas de RSC?.

A estas preguntas se aportan las cinco grupos siguientes; (i) ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los *stakeholders* (se incluyen consumidores) y la sociedad en general sobre el concepto de la RSE y sus prácticas?. (ii) ¿Cuál es el nivel de calidad de la información presentada en los Informes de RSE de las empresas? ¿son entendidos por los *stakeholders* (se incluyen consumidores) y la sociedad en general? ¿en qué proporción publican las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas? influye el tamaño y el sector empresarial en la cantidad de

informes? (iii) ¿Cuál es el nivel de confianza y la percepción general de los *stakeholders* (se incluyen consumidores) y la sociedad sobre las empresas?. (iv) ¿Cuál es el estado actual del consumo responsable? ha mejorado?. (v) ¿En que proporción estarían dispuestos los consumidores a aumentar el pago por un producto que provenga de una empresa socialmente responsable, en comparación con otro (que tenga la misma función de utilidad) que lo elabore una empresa que no lo sea?

2.6.2.4. Línea RSE – *Accountability*.

Dentro de ésta se encuentran los trabajos realizados en RSE, tanto desde el punto de vista amplio de la rendición de cuentas (transparencia) con el fin de legitimar las acciones empresariales ante sus *stakeholders* y la sociedad en general; como desde el punto de vista más operativo del análisis y evolución del reporting corporativo. Es importante comentar que este tema se ampliará en el epígrafe 3.3.

Dentro de los autores que han realizado trabajos en ésta línea se encuentran Gray, Kouhy y Lavers (1995), Gray (2001), Arthaud-Day (2005); Matten y Crane (2005); Moon, Crane y Matten (2005); Morsing y Schultz (2006); O'higgins (2006); Palazo y Schereer (2006); Rasche y Esser (2006); Scherer, Palazzo y Baumann (2006); Rodriquez et al. (2006); Vilanova, Lozano y Dinarés (2006); Zuluaga y Duque (2006); Gilbert y Rasche (2007); Valor y González (2007); Neron y Norman (2008); Lee (2008); Olcese et al. (2008); Pinto, Leana y Pil (2008); Pfarrer et al. (2008) y Aguilar-Platas y Raufflet (2010).

Por otra parte, en un estudio más reciente, Perdomo y Escobar (2011), hacen una revisión de artículos de RSE publicados durante el período 2005-2010 en revistas académicas importantes (ver tabla a continuación) teniendo en cuenta tres niveles: *i-* revistas académicas genéricas de *management* de alto impacto en el JCR (*Journal of Citation Report*); *ii-* revistas académicas propias del campo de la RSE de alto impacto en el JCR; *iii-* revistas académicas genéricas de *management* publicadas en Colombia y de alto impacto en Publindex (índice bibliográfico nacional de Colciencias (Departamento Administrativo que promueve las políticas públicas para fomentar la Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia).

Revistas genéricas del <i>Management</i>	Revistas específicas al campo de la RSE	Revistas genéricas del <i>Management</i> en Colombia
- Academy of Management Journal - Academy of Management Review - Strategic Management Journal	- Business Ethics Quarterly - Journal of Business Ethics	- Revista Innovar - Cuadernos de Administración - Estudios Gerenciales

Tabla 7. Revistas académicas indexadas de *Management* y RSE. Fuente. Perdomo y Escobar (2011).

En conclusión, de los 73 artículos revisados por los autores, 14 (19%) eran sobre *Accountability*, los cuales, en palabras de Perdomo y Escobar (2011), se enfocaron en la legitimidad social empresarial y en como ésta, actualmente, depende en mayor medida de la restitución de

confianza, de la reparación del daño, de la rectificación y del perdón público. De igual manera, se mantiene el interés por la auditoria y rendición de cuentas en el marco de los *stakeholders*.

Adicionalmente, merece la pena mencionar los resultados de los trabajos de Vilanova, Lozano y Dinarés (2006); Morsing y Schultz (2006); Lee (2008); y Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008).

Los primeros sitúan el marco de *Accountability* como elemento central del diálogo entre actores sociales y argumentan que sus prácticas no consisten simplemente en elaborar una memoria social o en establecer una colaboración con alguna organización del tercer sector, sino que mucho más allá de lo que es la información en sí misma.

Los segundos establece que existen tres tipos de relación en cuanto a cómo las empresas se comprometen estratégicamente en la comunicación de RSE con sus *stakeholders*: la estrategia de información del stakeholder; la estrategia de respuesta del stakeholder; y la estrategia de inclusión del stakeholder. En la primera, la información es pública, en una sola dirección, los actores tienen cierta influencia con su aprobación u oposición pero son simplemente informados de las decisiones de RSE. En la segunda, la información se produce en dos direcciones, es asimétrica, los agentes deben ser asegurados de la RSE y responden a las decisiones de la empresa; en la tercera, la información se produce en dos direcciones, es simétrica y los *stakeholders* contribuyen a construir los esfuerzos de RSE de la empresa de manera participativa.

El tercero y los cuartos estudian la manera cómo han evolucionado el número de empresas que elaboran y publican informes de RSE. De menos de 500 empresas que reportaron en GRI en 1997 se pasó a más de 5000 en la actualidad (Lee, 2008) y de menos del 50% de empresas con reportes de RSE en el *Ranking Global Fortune 250* (G250) se pasó a más del 90% (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008).

Son importantes estos últimos datos, pero, en opinión del autor del presente estudio, sería más interesante y de mayor utilidad analizar, a ciencia cierta, la calidad de dichos informes.

De igual manera, es importante mencionar que el *Accountability* se convierte en un aspecto fundamental para la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa, por ello se debe equilibrar la realización de los informes de RSE con la debida publicación.

Finalmente, para evitar las constantes divergencias entre la percepción de lo que la empresa hace y lo que la sociedad en general percibe sobre las mismas, es fundamental mantener un equilibrio entre el compromiso firme de hacer acciones en RSE y su adecuada comunicación, y no hacerlas simplemente para comunicarlas, pues en opinión del autor del presente estudio, en muchos casos es posible que la empresa, por un lado, no comunique lo que hace o por el otro, comunica más de lo que realmente hace.

2.6.2.5. Línea RSE como estrategia social y modelo empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad.

Esta quinta y última línea de investigación propuesta en la clasificación está compuesta por los trabajos que estudian la RSE como un modelo estratégico, que con base en la circunstancia de la empresa, cree valor para ella, lo comparta con sus *stakeholders* y en últimas, contribuya, tanto a la sostenibilidad organizacional, como al DS de la sociedad.

El punto de partida es la incorporación de la RSE en la estrategia global del negocio y el punto de llegada es el beneficio mutuo empresa-sociedad. En la práctica se operativiza desde las perspectivas de la creación del valor compartido (Porter y Kramer, 2011) o la de compartir el valor creado (Vives, 2012).

Según las investigaciones en esta línea, la RSE vista como una estrategia global de la empresa, ha adquirido una importancia mayor y ha avanzado su concepción, pues ha pasado de la práctica de los conceptos más comunes estratégicos que benefician a la empresa, a aquellos que además benefician a la sociedad, estableciendo una relación gana-gana entre ambos. En últimas, dicha relación, contribuirá, en el largo plazo, al DS de la empresa y de la sociedad.

Para esta línea de investigación los trabajos más destacados son los de Hillman y Keim (2001); Mamic (2005); Kramer y Kania (2006); Matten y Cranne (2005); Kassinis y Vafeas (2006); Jenkins (2006); Lepoutre y Heene (2006); Duhman, Freeman y Liedtka (2006); Maloni y Brown (2006); Murillo y Lozano (2006); Gardber y Fombrun (2006); Marquis, Glynn y Davis (2007); Heal (2008); Porter y Kramer (2006); Aguilera et al. (2007); Bies et al. (2007); Campbell (2007); King (2007); Goodstein y Wicks (2007); Perrini, Russo y Tencati (2007); Crespo (2010); Mercado Salgado (2007); Agle et al. (2008); Rhee y Valdez (2009); Harrison, Bosse y Phillips (2010); Porter y Kramer, (2006 y 2011) y Vives (2012).

Volviendo al trabajo de Perdomo y Escobar (2011), es su revisión de artículos de RSE publicados durante el período 2005-2010 en revistas académicas de *management* de alto impacto, encontraron que, de 73 artículos, 21 (29%) se enmarcan dentro de esta línea de investigación, los cuales, se enfocaron en el análisis de la construcción de ventajas competitivas a partir de la RSE en acción, la gestión de la cadenas de abastecimiento (proveedores) desde el lente de la RSE, los efectos contingentes del tipo de sector, del contexto nacional y del tamaño de la empresa sobre la gestión y puesta en práctica de la RSE; de igual manera concluyeron que la visión de la RSE y de la teoría de los *stakeholders* como una etapa superior del capitalismo enmarca las preguntas sobre los efectos más amplios de cambio social y de relaciones con la comunidad.

De los trabajos mencionados anteriormente, merece la pena mencionar las conclusiones de Hillman y Keim (2001); Porter y Kramer (2011); y Vives (2012).

Hillman y Keim (2001) afirman que la RSE, cuando se integran al negocio como una estrategia con visión de largo plazo, ayuda a las empresas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles,

ventajas que creen valor económico para los accionistas de la empresa así como valor social para los *stakeholders* primarios.

Por su parte, Porter y Kramer (2011), proponen el modelo CVS (*Creating Shared Value* - Creación de Valor Compartido), que se fundamenta en el concepto de valor compartido, definido como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la empresa y que al mismo tiempo mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que opera. El CVS se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el societal y lo han definido como una propuesta para *“reinventar el capitalismo y crear una ola de innovación y crecimiento”*.

Vives (2012), califica la propuesta de Porter y Kramer (2011) de laudable e insiste en que sería deseable que todo lo que hiciera la empresa fuera crear un valor que fuera compartido, no obstante el problema radica en la implementación del modelo y que además va dirigido a grandes empresas, siendo que el 99.9% de las empresas no lo son. La solución a estos problemas estaría en mirar la RSE desde su concepto más amplio y moderno; la RSE, en su concepción moderna del comportamiento empresarial ético, de no hacer daño a la sociedad y de contribuir en la medida de lo posible a su desarrollo, se enfoca en *Compartir el Valor Creado*. Al contrario de una estrategia de que todo valor debe ser compartido, la RSE, en palabras de Vives, permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementando la visión poco a poco, de acuerdo a las capacidades gerenciales, a la respuesta de los *stakeholders*, permite afinar lo que para la empresa, en su entorno, en sus circunstancias, constituye la sociedad.

Para Vives (2012), la *Creación del Valor Compartido* y *Compartir el Valor Creado* tienen elementos en común, pero sus implementaciones en la práctica cotidiana de las empresas son muy diferentes. *Compartir el Valor Creado*, como esencia de la estrategia de RS, es mucho más flexible y más amplia que la estrategia de *Crear Valor Compartido* y además se puede adaptar a las circunstancias en que se desarrolla la actividad empresarial. Puede también, enfocarse a la parte de la sociedad que tiene mayores relaciones e impacto mutuo con la empresa, así mismo, el valor a compartir puede ser espaciado en el tiempo y lugar de acuerdo con las capacidades y estrategias de la empresa. En definitiva su implementación es flexible y más efectiva.

Argumenta además que, desde la praxis, la estrategia más viable es la de *Compartir el Valor Creado*, pues *“el objetivo de la empresa no es resolver problemas sociales, el objetivo es seguir siendo viable, no causar daño, contribuir con empleo, impuestos, compras, productos y servicios a las necesidades de la sociedad y, en la medida de sus capacidades, contribuir a resolver los problemas sociales dónde y cuándo los gobiernos no están en condiciones de hacerlo. La empresa no puede pretender suplantar a un gobierno en la solución de problemas sociales, pero su puede complementarlo”*.

Finalmente, para que aumente la implementación (praxis) de las estrategias de RSE, Vives (2012) sugiere que se le dé más importancia a desarrollar el mercado de la Responsabilidad, es decir,

la capacidad de los *stakeholders* de reaccionar a las acciones de la empresa, las buenas y las malas.

Como conclusión al presente epígrafe se puede decir que un mayor output social y una creación de valor para la empresa se puede obtener más a partir de un enfoque estratégico que de uno filantrópico o altruísta. Por otra parte, si las demandas sociales son definidas como la forma en que la sociedad interactúa con la empresa, dándole cierta legitimidad y prestigio, es un imperativo de los líderes empresariales la consideración de tales demandas y su integración a la estrategia global del negocio, de tal manera que la empresa opere de acuerdo con los valores societales reconocidos y aceptado por todos.

2.6.2.6. Reflexión Final. Evolución en la investigación académica en RSE desde la Gestión Empresarial o *Management*.

Después de identificar, analizar y clasificar las diferentes líneas de investigación más importantes de la RSE desde la perspectiva de la Gestión Empresarial o *Management* es conveniente hacer una reflexión sobre la evolución o cambio que ha tenido la RSE como campo científico de estudio.

Al respecto se pueden distinguir tres tipos de evolución posibles; (i) progresiva, la cual estipula que la literatura ha evolucionado desde la imprecisión o clarificación de constructos centrales y sus relaciones; (ii) heterogénea, en donde el progreso en la literatura sobre RSE ha sido frenado por la continua introducción de nuevos conceptos; y (iii) normativa, que establece que no se ha producido prácticamente ningún tipo de evolución debido al carácter normativo inherente a este tipo de literatura (de Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005)

Autores como Gerde y Wokutch (1998); Rowley y Berman (2000); de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005); Lockett Moon y Visser (2006); y Bigné et al. (2010), argumentan que la RSE ha evolucionado como un campo de estudio en un sentido progresivo dentro de la disciplina del Management, es decir se ha orientado más por un sentido positivo que normativo.

Para Friedman (1953) y Barley et al. (1988) progresivo se refiere a que el deber ser de la práctica en el campo de estudio se soporta cada vez más en la búsqueda de un sistema de generalizaciones que caracterizan el ser de dicho campo. Dicho esto, en palabras de Perdomo y Escobar (2011), la evolución progresiva del campo de la RSE significa una mayor apropiación de teoría y método para buscar explicar y predecir comportamientos respecto a la propensión de describir y prescribir prácticas empresariales (best practices), con lo cual la RSE se apoya cada vez más de una racionalidad de tipo experimental.

Alvarado et al. (2011), en su estudio que analiza la evolución epistemológica que ha tenido la RSE desde la literatura del *Management* en 35 años de trabajos investigación (1972-2006), mencionado en un epígrafe anterior, concluye que el constructo de la RSE ha evolucionado desde la vaguedad a las pruebas de teorías desde un punto de vista progresivo, lo que permite

contradecir las posturas que se atribuían a la literatura de la RSE relacionadas con un carácter heterogéneo y normativo.

En opinión del investigador principal del presente estudio, es claro que la visión progresiva es la que más se ajusta a la evolución de la literatura de RSE en *Management*, pues es evidente que la aparición de nuevos conceptos y nuevas relaciones a partir de la contrastación y confirmación de trabajos ya existentes, no ha frenado la investigación en RSE, sino que la ha fortalecido cualitativa y cuantitativamente, lo que anula la postura de heterogeneidad; por otra lado, la idea de ausencia de evolución que subyace de lo normativo se contradice analizando la propia evolución que ha tenido el concepto RSE al pasar de una concepción filantrópica y de caridad, a una concepción estratégica y de vínculo directo con el desarrollo de la sociedad.

Lo anterior se refuerza, si se analiza la evolución del enfoque teórico-metodológico utilizado en las investigaciones de RSE en *Management*. Al respecto se puede concluir que el enfoque más utilizado, en los últimos tiempos, se ha caracterizado más por el sentido positivo de la investigación que por el normativo, pues los trabajos han estado más cercanos a la descripción y prescripción de la práctica empresarial de la RSE en el sentido del debe ser (*best practices*) que a la búsqueda de sistemas que predigan el ser de la RSE.

2.7. RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Para una mayor comprensión de este apartado, se ha hecho un análisis detallado de los impactos positivos y negativos que genera el turismo, seguido de una síntesis sobre de los principales estudios realizados en el campo de la RSE, tanto en el ámbito general del turismo, como en el ámbito específico del sector hotelero.

2.7.1. Impactos del Turismo.

Smith (1995) y Theobald (1998) definen el turismo como uno de los fenómenos sociales más importantes del mundo y lo consideran una de los sectores más grandes de todo el orbe. La Organización Mundial del Turismo (2011) lo ratifica al proyectar para el año 2030 un flujo de movimiento turístico de 1.800 millones de personas.

Por otra parte, es ampliamente reconocido que el Turismo genera impactos positivos y negativos en los lugares donde se desarrolla y en este sentido, la sociedad en general cada vez más conoce y es consciente de los impactos del turismo a nivel mundial (Holden, 2003). Por lo tanto, antes de entrar en el detalle de la RSE en el sector turístico es importante hacer una síntesis sobre dichos impactos.

De manera general, los impactos del turismo se han clasificado en tres grupos, impactos económicos, impactos socioculturales e impactos ambientales (Ceballos-Lascurain, 1996; Lindberg y Johnson, 1997; Wagner, 1997; Archer, 1997; Cooper y Wanhill, 1997; Archer y Cooper,

1998; Middleton y Hawkins, 1998; Mowforth y Munt, 1998; Sönmez, 1998; Bosselman, Peterson y McCarthy, 1999; Godfrey y Clarke, 2000; Hall y Higham, 2005).

En cuanto a los impactos económicos y socioculturales, Jafari (2005), uno de los científicos más estudioso de la sociología del turismo a nivel mundial, concluye que éste genera costos y beneficios para el destino. Dentro de los costos económicos se encuentran que causa inflación; aumenta las importancias superfluas; crea estacionalidad y contribuye al desempleo; es susceptible a cambios, rumores, epidemias y fluctuaciones económicas; promueve un desarrollo desequilibrado; crea dependencia exterior; crea efectos de demostración (por ejemplo, la influencia externa hace que los jóvenes acumulen muchos bienes materiales asumiendo que estos los llevará a alcanzar el estilo de vida hedonista de los turistas); destruye recursos; y crea polución visual. En cuanto a los beneficios económicos, se tienen la creación de empleos a tiempo completo, parcial y también estacionales que requieren de baja cualificación; genera divisas; utiliza infraestructura existente; usa productos locales; facilita el desarrollo económico; complementa otras actividades económicas y tiene efectos multiplicadores.

Por otra parte, los costos socioculturales están asociados a que contribuye a crear barreras de comunicación; genera estereotipos; puede inducir a la xenofobia; produce polución social; promueve la mercantilización de comunidades y de su cultura, religión, artes y demás; debilita la estructura familiar; contribuye a la prostitución; puede incrementar la delincuencia; puede generar conflictos en las comunidades de acogida. Así mismo, los beneficios socioculturales son atribuidos a la mejora de la educación; promueve el entendimiento internacional y la paz; puede reducir barreras lingüísticas, socioculturales, idiomáticas, raciales, políticas y religiosas; refuerza el mantenimiento de la cultura y el patrimonio; promueve el cosmopolitismo y la participación en la comunidad global; y mejora la apreciación por la cultura propia.

En cuanto a los impactos ambientales, Lluill (2001), en uno de los estudios más completos y rigurosos sobre el tema, sugiere que para su clasificación se pueden plantear cinco tipos de criterios. El primero, desde el punto de vista del consumo de inputs y la generación de outputs; el segundo, según los efectos en el tiempo (corto o a largo plazo); el tercero, de acuerdo a si son positivos o negativos; el cuarto, según el tipo de alcance que tengan (local, regional, nacional o global); y el quinto, según el origen de los mismos (directos, indirectos o inducidos). Teniendo en cuenta todos estos criterios, el mismo autor opta por el primero como hilo conductor, relacionándolo con el tercero en cuanto a si son positivos o negativos.

Según Lluill (2001), los Impactos producidos como consecuencia del consumo de inputs, se pueden clasificar en tres niveles; los derivados de la fase de construcción e implantación del equipamiento turístico y las infraestructuras; los producidos en su estado de funcionamiento operativo; y los generados por las actividades que realizan los propios turistas. Dentro de los Impactos en la fase de construcción se encuentran el proceso de alteración del entorno natural, que cambia el uso del suelo, el consumo de recursos naturales como el suelo, agua, materiales de construcción y energía, el consumo de territorio, la contaminación arquitectónica que degrada el paisaje y la sustitución de los usos tradicionales del suelo. Sin embargo, del otro lado de la

balanza se le reconoce al turismo su contribución a la rehabilitación y renovación urbanas, a la restauración y conservación de monumentos, a las mejoras en las infraestructuras, a las mejoras ambientales específicas y al incremento de oferta cultural y de ocio, cuestiones que benefician tanto a turistas como a residentes.

Dentro de los impactos en la fase de funcionamiento operativo se destacan los efectos sobre el clima, el paisaje, la morfología geológica, la flora y la fauna. En cuanto al clima, el turismo contribuye al cambio climático, debido al consumo de combustibles fósiles derivados de actividades como el transporte y consumo energético. En lo que respecta al paisaje el desarrollo turístico puede llevar a un empeoramiento del mismo, no obstante, la transformación turística del entorno puede potenciar su atractivo y contribuir a la toma de decisiones conservadoras como la creación o el mantenimiento de parques o reservas naturales. Como repercusiones sobre la geología se pueden citar los cambios en los usos del suelo, el impacto ambiental de las canteras de las que se extraen los recursos minerales que exige la actividad constructora y la destrucción de dunas móviles en las playas.

Respecto a la fauna y flora, la vegetación se ve afectada negativamente tanto por la urbanización del territorio que conlleva el negocio turístico, como por la acción directa de los turistas, entre las que se encuentran el pisoteo y la recolección de ejemplares, los cuales si resultan siendo endemismos típicos suponen además pérdida de biodiversidad. Por otra parte, la urbanización turística provoca la ruptura de las cadenas alimentarias, la eliminación de la fauna sensible y la desaparición de condiciones vitales en el hábitat de las diferentes especies. No obstante, se debe reconocer que el desarrollo turístico puede generar impactos beneficiosos, por acciones como la construcción de zonas ajardinadas, repoblación de bosques, declaración de parques y zonas naturales protegidas. De manera específica, formas de turismo como el Ecoturismo, si se gestionan responsablemente, tienen todo el potencial para apoyar la preservación y conservación, generando un efecto positivo sobre el medio natural de las zonas donde se desarrolle.

En cuanto al agua, hay un impacto directo sobre su agotamiento debido al consumo, de manera más sensible, en aquellas zonas en donde es escaza. Además de esta consideración de tipo cuantitativa se añade la de carácter cualitativo que tienen que ver con su contaminación y la necesidad de depuración.

Por otra parte, el consumo de energía es uno de los impactos más representativos del turismo. Sin duda alguna, el crecimiento del consumo energético es proporcional (y en ocasiones exponencial, debido a la baja educación ambiental) al desarrollo turístico de un destino. Este problema se agrava por que, en su mayoría, actualmente, la producción de energía proviene de centrales térmicas de carbón y de fuel, es decir, de recursos no renovables.

En cuanto a los Impactos derivados de las actividades de los turistas, Lluill (2001) advierte que los más comunes son la producción de basuras y contaminación, el riesgo de incendios, las

molestias a la fauna, la recogida de especímenes, las actividades de predación y erosión por pisadas y por tránsito de vehículos.

Por último, los impactos medioambientales del turismo producidos como consecuencia de la producción de determinados outputs hacen referencia a los residuos y la contaminación, según a Lluill (2001). Específicamente, la producción de residuos sólidos urbanos se convierte en uno de los problemas más relevantes para el medio natural que se agrava mucho más en destinos insulares dada la escasez de territorio donde verter esos residuos y lo costoso de un eventual transporte al exterior.

Por su parte, se da también la contaminación marina por aguas residuales, vertidos de aceites, combustibles, basuras, detergentes, la cual, aunada a la inexistencia o insuficiencia de sistemas de depuración tiene profundas implicaciones para los ecosistemas y para la propia salud de los turistas, ya que ésta polución genera pérdida de biodiversidad, incrementa la turbiedad del agua de baño y aumenta los peligros sanitarios.

Adicionalmente, la contaminación del aire y de la atmósfera es bastante significativa, debido a la concentración demográfica y urbana que conlleva el turismo de masas y el transporte de los turistas, el cual es uno de los factores que más contribuyen a la creación de problemas medioambientales tales como la utilización de recursos no renovables o la generación de gases nocivos, los cuales originan problemas adicionales que trascienden del ámbito local al global como la lluvia ácida, el efecto invernadero y el calentamiento global.

Finalmente, el ruido se convierte en otro problema medioambiental que está ligado al transporte (aviones, carreteras, vías férreas, entre otros), a la construcción, a la concentración de turistas y sus actividades relacionadas como la diversión nocturna. Lo paradójico es que ésta contaminación acústica la padecen los principales actores del sistema turístico, es decir los residentes, la vida salvaje y los propios turistas.

2.7.2. Síntesis de la RSE en el Ámbito Turístico.

Con base en los evidentes impactos del turismo mostrados anteriormente, Ayuso y Fullana (2002), Bengoechea, Magadán y Rivas (2006), Bramwell y Lane (1993), Hall y Brown (2006), Hunter y Green (1995) y Welford, Ytterhus y Eligh (1999) argumentan que no es nada sorprendente que en; el campo turístico, el concepto de RSE se plantee bajo el contexto de un turismo sostenible.

En este sentido, Tepelus (2008) en su eminente disertación doctoral, cuya rigurosidad académica se plasma en la publicación de seis (6) artículos científicos de alto nivel, considera la RSE como un marco conceptual guía para hacer avanzar el debate sobre la sostenibilidad del turismo de una manera que reconoce y asigna la responsabilidad específica al sector privado.

No obstante, desde el punto de vista práctico, argumenta que la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística, el concepto aún es débil (Ibíd).

En cuanto a la literatura específica sobre RSE en turismo, se puede decir que es escasa (Bohdanowicz, 2006); autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007); citados en Tepelus (2008), coinciden con esta afirmación; sin embargo, recientemente se han venido incrementado las investigaciones y estudios en la misma (Kalisch, 2002; Roner, 2006; Erdogan y Barisb, 2007; Henderson, 2007; Scanlon, 2007; Lee y Park, 2009).

Por otra parte, tal como se explicó en un epígrafe anterior, la RSE, en primer lugar y en un sentido amplio es un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) cuya repercusiones deben ser analizadas de un manera holística en los ámbitos sociales, económicos y ambientales de una sociedad y en este sentido, diversos autores argumentan que hay poca investigación, desde el punto de vista holístico sobre la RSE en el ámbito turístico y mas concretamente en la industria hotelera (Bohdanowicz, 2007; Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007).

No obstante lo anterior, después del respectivo análisis de la literatura encontrada sobre la temática del presente epígrafe¹², es importante mencionar que la revisiones más completas y sistemáticas de artículos relacionados con la RSE en Turismo desde la amplia perspectiva de su carácter ético, han sido realizadas por la Profesora Christine Lynn, Directora del *Isbell Hospitality Ethics, School of Hotel and Restaurant Management de la Northern Arizona University*.

Lynn (2011) ha hecho un importante, riguroso y exhaustivo trabajo al revisar y analizar los artículos que en el tema en cuestión han sido publicados entre 1990 y el 2010 en las revistas (académicas y magazines empresariales) del ámbito de la Hotelería y el Turismo, para lo cual utilizó como fuente principal de información *The Hospitality & Tourism Index*.

El estudio indica que en 20 años se han escrito 527 artículos, los cuales han sido agrupados en 12 categorías, así: Acciones poco éticas (93), Cómo hacer lo correcto (79), Códigos de ética, lo necesario y cómo desarrollarlos (75), Ética del turismo (60), Qué tan éticos somos (49), Enseñando ética (38), Responsabilidad corporativa (38), Prácticas verdes/sostenibles (32), Tendencias, problemas y desafíos (24), Ética y liderazgo (17), Valores de la empresa (17) y Ética para educadores en turismo (5).

De este grupo, se analizaron las cuatro categorías con mayor incidencia en la RSE y se encontró que solamente fueron publicados 67 artículos en revistas científicas, detalladas así: 36 sobre Ética del turismo, 21 sobre Códigos de ética, 5 sobre Responsabilidad corporativa y 5 sobre Prácticas verdes/sostenibles. Esto indica que en promedio se publicaron un poco más de tres artículos por año, una cifra bastante insípida para un tema tan relevante en los tiempos actuales

¹² Para la revisión de literatura del presente ítem se tuvieron en cuenta las publicaciones realizadas por los *stakeholders* académicos relacionadas con la RSE en el sector turístico en general; para mayor detalle ver el epígrafe 2.6.1.

como la RSE, en uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial, como lo es el turismo.

Además de este completo estudio que se acaba de describir, es interesante comentar las conclusiones de tres importantes trabajos académicos realizados en la materia; el primero, publicado en el 2002 por el *World Travel and Tourism Council – WTTC*, citado en Tepelus (2008); el segundo, en 2011 por Sheldon y Park; y el tercero, más reciente, en 2014, por Camilleri. A continuación se muestran los resultados más importantes de cada trabajo.

Es importante comenzar exponiendo que, a pesar de que el trabajo realizado por la *World Travel and Tourism Council – WTTC* (2002), no es de revisión de literatura de RSE en Turismo en sentido estricto, se ha decidido incluir en este ítem, porque tal como lo argumenta Tepelus (2008), es una publicación pionera de la industria turística en el terreno de la RSE.

A manera de síntesis, se puede concluir que es un trabajo que utiliza el *Business Case for CSR* para mostrar ejemplos de las empresas top en materia de RSE, destacando las acciones para apoyar gobiernos y comunidades, la priorización de la sostenibilidad, el valor de marca en el mercado, la construcción de una conciencia social en los viajeros, la atracción de inversionistas socialmente responsables, el mejoramiento de la capacidad para la contratación de mano de obra altamente calificada y el mejoramiento en las evaluaciones de riesgos y la capacidad de respuesta.

Por otra parte, Sheldon y Park (2011), en su estudio, argumentan que la literatura en RSE relacionada con la industria de viajes y turismo ha venido aumentando debido a su estrecha relación conceptual con la sostenibilidad; sin embargo, los datos empíricos sobre las percepciones y acciones de dicha industria en relación con la RSE siguen siendo escasos.

De igual manera, mencionan en su revisión de literatura trabajos interesantes como los de Ravinder (2007), quien recomienda el desarrollo de una nueva serie de directrices para las actividades de RSE de las compañías aéreas a nivel global.

Otros trabajos que citan son los de Carey, Gountas, y Gilbert (1997), Miller (2001), Kalisch (2002), Tepelus (2005), Budeanu (2005) y Van Wijk y Persoon (2006), los cuales reconocen el papel crítico de los touroperadores en la sostenibilidad de los destinos, enfocando su atención sobre todo en Europa (Alemania y Reino Unido principalmente), en donde este tipo de empresas son más frecuentes que en el resto del mundo.

De estos estudio, llama la atención una de sus conclusiones, la cual argumenta que el nivel de preocupación por la sostenibilidad de los destinos turísticos de los tour operadores de masas ha sido menor que el de los pequeños touroperadores especializados, quienes ponen en consideración la sostenibilidad del destino y enfatizan en la necesidad de la educación continuada y el entrenamiento.

Los autores también referencian el trabajo de Bergkvist (2006) en relación a las conclusiones del “2006 Business Enterprises for Sustainable Travel Education Network Think Tank”, en el cual se mostraron investigaciones sobre la RSE en diferentes sectores de la industria de viajes y turismo como aerolíneas, hoteles, museos, turismo cinematográfico y destinos; las principales conclusiones se enfocan en la muestra de esfuerzos iniciales en la mayoría de los sectores para involucrar a todas las *stakeholders* en las actividades de RSE de las empresas de viajes; y en la capacidad que tiene la RSE para crear capital social, advirtiendo sobre la necesidad de mayor supervisión y rendición de cuentas de las actividades de RSE por parte de las empresas turísticas.

En cuanto al sector de la restauración, Sheldon y Park (2011) hacen énfasis en el trabajo de Jones, Comfort y Hiller (2006) realizado en el Reino Unido, quienes muestran como los diez principales minoristas de alimentos por cuota de mercado de ese país, concluyen que la RSE trae beneficios multifacéticos y a largo plazo a las empresas y a la sociedad.

De igual forma, también referencian trabajos en el sector hotelero, como los de McGehee y Wattanankamolchai (2007), Henderson (2007) y Bohdanowicz (2007), de los cuales se hablará en el próximo epígrafe.

A manera de resumen, Sheldon y Park (2011), concluyen, a partir de su revisión de literatura sobre RSE en la industria de viajes y turismo, que algunos esfuerzos están siendo realizados por la industria para ser más responsables en los destinos en los que operan y a su vez estos esfuerzos van en aumento. Sin embargo, a pesar del creciente énfasis en la RSE en general, el sector de los viajes y turismo en el mundo y en particular en USA, ha sido poco investigado a pesar de su estrecha relación y dependencia de los ambientes y culturas, lo que se evidencia, mediante la escasez de datos empíricos derivado de investigaciones/estudio sobre las percepciones y acciones de la industria de viajes y turismo en relación con la RSE.

En el mismo trabajo, del estudio de campo aplicado a empresas del sector de viaje y turismo de USA miembros de la *Travel Industry Association of America (TIA)*, se concluye que hay un acuerdo general sobre la importancia de la RSE para la industria, ahora más que nunca. La mayoría participa en alguna actividad de RSE y el 24% tienen una persona dedicada a liderar las mismas.

Por otra parte, las principales motivaciones para la práctica de la RSE son la mejora de la reputación y la mejora en las relaciones comunitarias; los principales obstáculos son la falta de recursos y la falta de entendimiento del concepto de la RSE; de igual manera, los resultados muestran un predominio de los proyectos de RSE ambientales, en lugar de socioculturales; y por último, los hallazgos encontrados implican una necesidad urgente de conceptualización clara y direccionamiento para una mejor participación en actividades de RSE por parte de la industria de viajes y turismo de USA.

En cuanto al estudio de Camilleri (2014), se puede decir que es muy interesante, porque muestra una revisión de literatura sobre el avance de la agenda del Turismo Sostenible, mediante la

perspectiva de la RSE en el sector; en este punto, se recuerda que en epígrafes anteriores ya se ha comentado sobre la importante relación entre la RSE y el DS para el constructo de la RSE y más allá de esto su adecuada aplicación al mundo real de las organizaciones, especial las del ámbito turístico.

Una primera conclusión sugiere que las industrias del turismo están presenciando continuamente el cambio de actitudes por parte de los consumidores y a su vez de las propias empresas (en especial las hoteleras), lo cual, se ha debido a la aparición de la agenda de la sostenibilidad en el sector; además, se identifican factores claves que plantearon la cuestión del turismo sostenible, así como las políticas de RSE, incluyendo comités intergubernamentales y organizaciones no gubernamentales.

Se evidencian también continuas discusiones en muchos foros internacionales, conferencias, seminarios y coloquios, sobre Turismo Sostenible, comportamientos responsables y temas relacionados; sin embargo, las discusiones se caracterizan por la presentación de las teorías que definen los conceptos, en lugar de ser talleres prácticos que identifiquen el modelo de negocio y la forma de activar una participación más protagónica de la RSE en la industria del turismo. La literatura revisada en este trabajo, releva también que los enfoques basados en el valor se centran en mejorar el rendimiento del negocio del turismo a través de prácticas eficaces y eficientes en sus entornos de trabajo.

Por último, Camilleri (2014), argumenta que una de las contribuciones más importantes de su estudio es mostrar los avances en la relación que tiene la RSE y la sostenibilidad dentro del sector turístico y que, en últimas, la sostenibilidad a largo plazo puede ser alcanzada, si los profesionales de la industria direccionan sus esfuerzos con éxito hacia a sus déficits sociales y comunitarios, lo que sin duda alguna, puede convertirse en una realidad, mediante la práctica de la RSE.

Dicho esto y después del análisis en la literatura de la RSE en turismo, ha quedado en evidencia, la poca investigación en el tema en comparación a otras temáticas en turismo y lo que es más preocupante, el bajo nivel de prácticas empresariales de RSE que se da en el sector.

Lo anterior, se debe entre otras cosas, a que las estructuras de poder existentes en el complejo sistema turístico, han hecho retardar la decisión del sector privado para la aplicación de los conceptos de RSE en el turismo, lo que ha originado, por ejemplo que el diálogo entre los *stakeholders* (principalmente las Organizaciones No Gubernamentales) y las empresas turísticas en materia de RSE sea todavía incómodo y caracterizado por el escepticismo y la desconfianza entre las partes (Tepelus, 2008).

No obstante lo anterior, no cabe duda, de que muchos países han decidido apostarle al turismo como herramienta de desarrollo (Peña y Serra, 2009), sin embargo, ese desarrollo, debe pensarse en términos de DS, fundamentado en los principios de futuro, equidad y holismo (Redcliffe y Woodgate 1997), los cuales aún no han sido aplicados como debe ser, por parte de todos los que integran el sistema turístico. En este sentido, en el ámbito del Turismo Sostenible,

hay suficientes evidencias del potencial del sector para avanzar hacia la consecución de los objetivos de este tipo de desarrollo (Berry y Ladkin 1997; Pigram y Wahab 1997).

Bajo este contexto, la RSE es muy importante en el ámbito turístico, porque es el marco sobre el cual se hace operativo el Turismo Sostenible y en últimas el camino que conduce al DS de los destinos. Dicho de otra manera, de una manera amplia, la RSE es un medio para alcanza un fin concreto llamado sostenibilidad.

Wheeler, Colbert y Freeman (2003), coinciden con esta afirmación al considerar que el progreso de las comunidades humanas será alcanzable a través del comportamiento socialmente responsable de las empresas, y que el DS y la sostenibilidad son consecuencia de la RSE.

Por ello, mientras muchos empresarios siguen pensando en subirse o no al vehículo de la RSE (si se suben, holísticamente es preferible que sea más por ética que por otra cuestión), la OMT, como organismo rector del turismo internacional, no debe escatimar esfuerzos en el desarrollo de un liderazgo mayor que permita aumentar, de manera exponencial, la promoción de la RSE en el sector turístico y más allá de esto velar por su debida aplicación en las empresas turísticas.

2.7.2.1. RSE en el Sector Hotelero.

La literatura específica sobre RSE en la Industria Hotelera se puede calificar como escasa, si se compara con otros temas de mayor desarrollo investigativo en el sector turístico/hotelero; y más aún, si se contrasta con otros sectores económicos; en este sentido, Bohdanowicz y Zientara (2009); y McGehee et al. (2009), argumentan que pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero.

De igual manera, tal como se comentó en un apartado anterior, hay pocos trabajos de investigación, desde el punto de vista holístico, sobre la RSE en el ámbito turístico y mas concretamente en el sector hotelero (Bohdanowicz, 2007; y Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007); en palabras de Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013), *“a pesar de que gran número de investigadores y profesionales del sector coinciden en que la RSE se ha convertido en una función necesaria, gran parte de la investigación se ha centrado en la relación entre la RSE y los resultados financieros (Lee y Park, 2009), dedicando una menor atención a aclarar cómo se define esta noción, qué papel desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en este sector (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012). Además, la mayoría de estudios existentes sobre la práctica de la RSE en este sector se limitan a cuestiones medioambientales restando importancia a aspectos sociales y culturales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011)”*.

Por otra parte, Jiménez y Gessa (2010), citado en Vaca (2012), también evidencian la escasez de literatura científica sobre RSE en el sector hotelero; en su estudio sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera en el período 2000-2010, concluyen que

del total de artículos analizados sólo el 3,1% prestaban especial atención a la RSE y el 2,6% a la gestión de la RSE en el sector hotelero; estos resultados muestran la necesidad de realizar más estudios de la RSE en dicho subsector y el retraso del mismo en dicho ámbito de estudio (Vaca, 2013).

En este sentido, autores como Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013), han realizado un esfuerzo interesante por contribuir al entendimiento del contenido de los trabajos de RSE en el sector hotelero; en palabra de los autores, *“existen tres grandes líneas de investigación relacionadas con RSE en el sector hotelero. En la primera, un número elevado de estudios actuales analizan las prácticas de RSE que implementan las compañías hoteleras (por ejemplo: Carlsen et al., 2001; Bohdanowicz, 2006; Ayuso, 2006; Carmona-Moreno et al., 2004; Scanlon, 2007; Erdogan & Baris, 2007; Kasim, 2007; Cheng & Parker, 2010). A continuación, una menor atención ha sido dedicada por la literatura al análisis de la publicación de informes de RSE por parte de los hoteles (por ejemplo: Holcomb et al., 2007; Priego & Palacios, 2008; Bohdanowicz & Zientara, 2008), constituyendo la segunda línea de investigación. Estos estudios relacionados con la presentación de informes RSE en la industria hotelera están mayoritariamente limitados a muestras reducidas (10-15 compañías) o áreas geográficas específicas, pero ninguno de estos estudios da una visión en global de los informes de RSE de la industria hotelera (De Grobois, 2012). El último grupo de estudios publicados en el contexto hotelero viene configurado por aquellos que analizan la relación existente entre las actividades de RSC y su impacto en el rendimiento financiero (por ejemplo: García & Armas, 2007; Lee & Park, 2009)”*.

No obstante lo anterior, analizando la descripción que hacen Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013) sobre los resultados de los estudios citados en el párrafo anterior, se puede concluir que los de la primera línea son estrictamente de corte medioambiental; en cuanto a los de la segunda línea, lo es uno de ellos (el de Priego & Palacios, 2008); y finalmente, en relación a los de la tercera línea, el de Lee & Park (2009), en particular, estudia de manera conjunta los sectores hotelero y de casinos.

Por lo tanto, para una mayor comprensión del tema del estudio, se hace necesario llevar a cabo una revisión de literatura que cumpla con dos condiciones; la primera, que los estudios se centren solamente en el sector hotelero; y la segunda, que el tema de la RSE se enfoque desde una perspectiva amplia (económica-social-ambiental) y no exclusivamente desde el ámbito ambiental, tal como ha quedado evidenciado en el párrafo anterior.

También es importante mencionar, que los trabajos que han analizado la RSE en otros sectores del turismo como por ejemplo restaurantes, bares, casinos, transporte aéreo, incluidos aquellos que mezclan el sector hotelero con algún otro sector, hacen parte de la revisión de literatura de la RSE del sector turístico en general, la cual ya fue descrita en el epígrafe anterior.

De esta manera, el tener un enfoque de revisión de trabajos académicos de RSE desde una perspectiva, aplicados exclusivamente al sector hotelero, hace que se obtenga un análisis preliminar característico propio de la RSE en el mismo, alejado de algunas conclusiones que

generalizan la RSE para todo el sector turístico y que pueden derivarse de aquellos trabajos que investigan, dentro de un mismo estudio, la RSE de diferentes sectores del turismo; para estos casos, lógicamente, los resultados que se obtienen se pueden generalizar para todo el sector (turismo), pero no se pueden especificar para ningún tipo de empresa en particular (hoteles, restaurantes, casinos, aerolíneas, etc.).

Teniendo en cuenta a lo anterior y con el objetivo de contribuir a la búsqueda y difusión de resultados en materia de RSE en la industria hotelera, se ha realizado una exhaustiva revisión de literatura de trabajos académicos en el tema¹³, llevados a cabo durante la última década (2004-2014), mediante la cual, se han encontrado cincuenta y dos (52) estudios, cuyas conclusiones más importantes se describen mas adelante.

En resumen, los estudios académicos que analizan la RSE en el sector hotelero han sido los realizados por Kasim (2004 y 2006); do Céu Almeida (2005); Bohdanowicz (2007); Nord (2006); Palau (2006); PricewaterhouseCoopers (2006); Deery, Jago y Stewart (2007); García y Del Mar (2007); Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); McGehee y Wattanakamolchai (2007); Bohdanowicz y Zientara (2008 y 2009); Font (2008); McGehee et al. (2009); Tsai et al. (2010); Cardona y Hernández (2011); Fernández y Cuadrado (2011); Huimin y Ryan (2011); Levy y Park (2011); Martos (2011); Rey-Maqueira et al. (2011); Calveras (2012); de Grosbois (2012); Font et al. (2012); Garay y Font (2012); Mackenzie y Peters (2012); Mattera y Moreno (2012); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); Peña y Serra (2012b); Tsai, Tsang y Cheng (2012); Vaca (2012); Aminudin (2013); Dzingai (2013); Eme et al. (2013); Garay y Font (2013); Huimin et al. (2013); Khunon y Muangasame (2013); Kucukusta, Mak y Chan (2013); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013); Martínez y Rodríguez del Bosque (2013); Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013); Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014); Ferus-Comelo (2014); Fu, Ye y Law (2014); Gao y Mattila (2014); Sánchez-Fernández, Vargas Sánchez y Remoaldo (2014); Sandve y Øgaard (2014); Sepúlveda, Ordoñez y Prada (2014); y Trías y García (2014).

A continuación, se mostrarán los principales resultados de cada uno de ellos.

La investigación de Kasim (2004) evidencia la propensión de los turistas a elegir los Hoteles de Pulau Pinang, Malasia, con base en criterios ambientales y sociales; el estudio concluye que la propensión a los atributos responsables (cultura local, cocina local y personal experimentado, feliz y amigable) parece depender de que tan relevante son para la calidad de la experiencia de sus vacaciones; aquellos atributos que tienen efectos indirectos sobre la misma (esfuerzo de conservación, empleo locales, certificación e imagen ambiental) no se perciben como importantes.

¹³ Para la revisión de literatura del presente ítem se tuvieron en cuenta las publicaciones realizadas por los *stakeholders* académicos relacionadas con la RSE en el sector hotelero en particular; para mayor detalle ver el epígrafe 2.6.1.

El estudio de do Céu Almeida (2005) enfocado en Hoteles 4 y 5 estrellas de Portugal, revela que aunque existen implementaciones aisladas de acciones en RSE, la gran mayoría de las empresas del estudio parecen no haber asumido el concepto; de igual manera, los Directores aún no consideran importante que sus estrategias empresariales se basen en una óptica de RSE, no obstante, consideran que las dimensiones más importantes de una empresa socialmente responsable deberían ser la divulgación, fidelización y sostenibilidad; estos resultados demuestran la existencia de una necesidad urgente de adoptar modelos de RSE, por el bien del sector y del modelo turístico del país.

Kasim (2006) lleva a cabo otro estudio que analiza la relevancia y aplicación de lo que la autora denomina BESR (*The Business Environmental and Social Responsibility*) en el sector hotelero, con el objetivo de establecer una conexión entre las empresas hoteleras y sus entornos físico y ambiental.

La principal conclusión es que el sector hotelero tiene una directa y estrecha relación con su entorno físico y social que ha generado repercusiones negativas en este último que deben ser mitigadas, lo cual es importante, no sólo para el bien del entorno sino también para la sostenibilidad de la propia industria; el hotel, al ser uno de los negocios claves del turismo, tiene que hacer frente a sus obligaciones ambientales y sociales; tal como lo argumenta el autor, el discurso en este ámbito debe concentrarse en la manera de entender los impulsores/motivadores y barreras que llevan a adoptar comportamientos responsables y las posibles maneras para mejorar los primeros, mientras se mitigan los segundos.

En el trabajo de Nord (2006) se realiza un análisis de la incidencia que tiene la cultura y el entorno local sobre los niveles de RSE de las empresas de alojamiento, mediante un *Benchmarking* de 65 Hoteles pertenecientes a los Grupos Internacionales Rezidor Hotel Group (24 Radisson SAS Hotels y 6 Park Inns) e InterContinental Hotels Group (8 Crowne Plazas and 27 Holiday), ubicados en Suecia, Noruega, Dinamarca, Islandia, el Reino Unido, Arabia Saudita, Omán, Egipto, Baréin y los Emiratos Árabes Unidos.

Las principales conclusiones fueron: *i)* la frecuencia de pertenencia a organizaciones sindicales afecta negativamente los niveles de RSE; *ii)* en las regiones con mayor machismo hay menos mujeres en cargos directivos (hay más mujeres Directivas en los países escandinavos); *iii)* los sistemas políticos y el nivel de desarrollo económico de una región afectan los niveles de la RSE; por ejemplo los países escandinavos (históricamente social-demócrata y más desarrollados), muestran unos mayores niveles de RSE que los del medio oriente; *iv)* los derechos de propiedad, las tradiciones locales y las expectativas sociales inciden, considerablemente, en los niveles de rendimiento de RSE.

De manera general, los resultados apoyan la opinión de que la RSE es un concepto complejo y que no hay ningún determinante único para la misma; de igual manera, sin un medio uniforme que permita comparar los niveles de RSE en los diferentes hoteles, es difícil determinar el efecto

relativo de las diversas medidas ambientales y sociales, lo cual, hace más difícil lograr la eficiencia y el éxito en el área de la RSE.

Por otra parte, Palau (2006) citado en Tepelus (2008), lleva a cabo un estudio en 24 cadenas hoteleras que representan el 60% de la oferta hotelera de Catalunya, España, encontrando que la mayoría de estas compañías no desarrolla estrategias de RSE debido a la falta de conocimiento en el tema y en estándares internacionales, tales como el GRI, SA8000, entre otros; además se evidenció un bajo nivel de relación y dialogo entre las cadenas hoteleras y sus principales *stakeholders*.

El estudio PricewaterhouseCoopers (2006) citado en Tepelus (2008), enfocado en el Top 14 de las Grandes Cadenas Hoteleras Europeas, concluye que a pesar de algunos recientes progresos, particularmente en términos de implementación de políticas medioambientales, el sector está por detrás de otras industrias europeas en materia de implementación de estrategias de RSE, por lo que debe enfrentar este desafío y proponer una agenda de cambio que le permita captar y responder efectivamente los requerimientos de sus *stakeholders*.

Un caso de estudio interesante en el caso de aplicación tecnológica para la gestión de la RSE, lo realizó Bohdanowicz (2007) en el Hilton International, analizando la herramienta HER (*Hilton Environmental Reporting*), un sistema de información ambiental y benchmarking para todas sus instalaciones. En este artículo se destacan una serie de aspectos que deben abordarse al desarrollar este tipo de sistemas, como por ejemplo la necesidad de apoyo técnico y de tecnología adecuada, entrenamiento, verificación de datos, así como el apoyo fuerte y continuo de la administración; se concluye que este conocimiento y experiencia puede ser muy útil para otros negocios turísticos y hoteleros en su intento por desarrollar su propia información, seguimiento y evaluación comparativa de sus planes de RSE.

Deery, Jago y Stewart (2007) llevaron a cabo un estudio para conocer la percepción sobre la RSE de los empleados de un hotel 5 estrellas en Australia; en particular, se pidió que calificaran sus percepciones sobre temas relacionados con el acceso a la formación, nuevos roles de trabajo, varios aspectos de la vida laboral, el ambiente de trabajo y el nivel de compromiso que sentían hacia la organización. Los resultados sugieren que, si bien el hotel parece tener un bajo nivel de rotación de personal, existe una insatisfacción con la seguridad del empleo, el nivel de compromiso desde el hotel a los empleados y el acceso a equipos adecuados para hacer su trabajo correctamente. Cada una de estas áreas, sin embargo, ofrece una oportunidad para que la dirección del hotel mejore el nivel y actividades de la RSE hacia sus empleados.

García y Del Mar (2007) estudiaron la incidencia de la RSE (definida por los autores como Responsabilidad Social-Medioambiental) en el rendimiento económico de la empresa hotelera Española, concretamente en 80 Hoteles 3, 4 y 5 estrellas de Baleares, Catalunya, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid; concluyen que unos mayores niveles de RSE provocan incrementos en sus niveles de rentabilidad, no obstante, recomiendan llevar a cabo un

estudio similar con empresas hoteleras que presenten menores niveles de beneficios a las del estudio.

En su estudio, Henderson (2007) hace un análisis de las reacciones que las empresas hoteleras en Phuket, Tailandia, reportaron en sus informes de RSE, después del desastre generado por el Tsunami y concluye que las respuestas de los hoteleros mostraron cierto nivel de compromiso con la RSE; sin embargo, se evidenciaron algunas tensiones entre las actividades filantrópicas y comerciales; en concreto, las acciones fueron dirigidas al bienestar de las comunidades, el mejoramiento del entorno ambiental y la restauración de la normalidad en la zona, en alianza con agencias internacionales y grupos locales; comenta además que para que la RSE sea efectiva, ésta, no solo debe reservarse para momentos de adversidad, sino que debe convertirse en una herramienta promotora del desarrollo turístico sostenible allí donde se aplique.

Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) utilizan el método del análisis de contenido en las páginas web, reportes anuales y reportes de RSE de las 10 cadenas hoteleras más importantes del mundo según la prestigiosa revista *Hotels Magazine*, para identificar y describir las actividades de RSE que ellas realizan, concluyendo que el 80% reporta acciones relacionadas con donaciones, el 60% reporta políticas de RSE y el 40% menciona la RSE en su Misión o Visión; de igual manera, argumentan que las actividades de RSE relacionadas con el medio ambiente, la visión y los valores no se mencionan tanto en los reportes, como se esperaría.

McGehee y Wattanakamolchai (2007) estudiaron la RSE en la industria hotelera en los Estados Unidos, tanto a nivel corporativo como de propiedad, concluyendo que el 97,8% de los hoteles han hecho contribuciones de habitaciones, dinero en efectivo, certificados de regalo, entre otros; mientras que solo el 68% ha realizado un seguimiento de las acciones de contribuciones/voluntariado a la comunidad.

De igual manera, menos del 31% tiene una política documentada de contribuciones, ni un seguimiento de las contribuciones ambientales del sector de alojamiento, pero se destaca el impacto positivo de las acciones sociales en la moral de los empleados.

Por otra parte, además del impacto competitivo que genera la RSE en los hoteles, las diversas catástrofes naturales que se han presentado en el sector han hecho que la industria responda con el ofrecimiento de alojamiento, comida y otros servicios para las víctimas de desastres, evidenciando además, un aumento en las donaciones de hoteles después de una severa temporada de huracanes.

Bohdanowicz y Zientara (2008) desarrollan un estudio de caso a una de las cadenas hoteleras más grandes de Escandinava, Scandic; en concreto llevan a cabo un análisis de los informes de RSE y otros documentos internos, complementado con entrevistas a Directores de Hotel, concluyendo que las implicaciones en los temas de la RSE de sus establecimientos, tienen unos efectos positivos en la administración basada en el recurso humano, así como también, en el apoyo a la comunidad local y la promoción de la sostenibilidad medioambiental; de igual manera,

proponen conceptualizar la RSE en el contexto del sector hotelero en el marco del programa Scandic's Omtanke.

Font (2008) utiliza la metodología Investigación en Acción o *Action Research* para analizar el comportamiento de 43 Hoteles de Colombia, respecto a su RSE, en el sentido de contribuir al alivio a la pobreza en el país, mediante acciones de compra en su cadena de abastecimiento; para el autor, la forma económicamente más rentable de promover la erradicación de la pobreza, es a través la cadena de suministro, vía compras (insumos de todo tipo), ya que el gasto de un cliente en un hotel crea más beneficios económicos y puestos de trabajo en la cadena de abastecimiento del hotel que en el hotel mismo; adicionalmente, analiza 38 Planes de Acción en RSE para identificar las actividades más habituales en la materia.

Se concluye que la mayoría de Hoteles del estudio compran más productos agrícolas y manufacturados en Colombia que en el extranjero, no obstante, el porcentaje de los productos que se compran a nivel nacional, es mayor al porcentaje local; con lo cual, se recomendaría, en la medida de las posibilidades, que aumente la compra a proveedores locales, para que el impacto en la reducción de la pobreza sea más efectivo.

Por otra parte, las acciones de RSE más comunes son contratar empleados y proveedores locales; utilizar mano de obra local/regional en construcciones; ayudar a las familias de los trabajadores y comunidad en general; contratar a microempresarios y artesanos locales/regionales para decorar; consumir productos locales como frutas y verduras; capacitar personal; proveer de alimentación subsidiaria a los empleados; trabajar conjuntamente con artistas cediéndoles espacio; entre otros.

Bohdanowicz y Zientara (2009) realizan otro trabajo que consiste en analizar el contenido de los informes de RSE de la 10 grupos hoteleros más grandes del mundo (InterContinental Hotels Group, Wyndham, Marriott International, Hilton Hotels Corporation, Accor International, Choice Hotels International, Best Western, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Carlson Hospitality and Global Hyatt), concluyendo que diversas acciones en la materia han contribuido a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, así como también el bienestar de sus empleados; no obstante, sugieren que las cadenas hoteleras internacionales, pueden jugar un rol más importante para el desarrollo de las comunidades anfitrionas.

McGehee et al. (2009) realizan un análisis cuantitativo de las donaciones corporativas realizada a la comunidad, por parte del sector hotelero de los Estados Unidos, siendo el valor obtenido de más de 815 millones dólares, lo que representó el 3,6% de los beneficios totales de la industria en 2005; este estudio es importante porque ha sido el primero que evidencia el valor real en dinero de las contribuciones de la industria hotelera estadounidense la comunidad en materia de donaciones y su importancia relativa dentro de las actividades que las empresas de alojamiento realizan en materia de RSE.

Tsai et al. (2010) proponen en su estudio un enfoque integrado que utiliza programas complejos de relaciones estructurales, para ayudar a los administradores de Hoteles Turísticos Internacionales a seleccionar los programas de RSE menos costosos y más adecuados para el cumplimiento del doble objetivo empresa-sociedad; es decir, crear ventajas competitivas para el hotel, al tiempo que se beneficia la sociedad más cercana (comunidad de influencia).

Dicho enfoque fue aplicado al *Far Eastern Plaza Hotel*, un prestigioso hotel internacional de Taipéi (Taiwán, China) operado por *The Shangri-La Hotels and Resorts*, el Grupo Hotelero Asiático más grande del mundo, concluyendo que las acciones del Programa de RSE más importantes, en su orden, para la relación gana-gana hotel-comunidad, son: elaborar un plan de satisfacción de *stakeholders*; brindar Información turística satisfactoria; suministrar alimentos locales saludables y certificados; contribuir a la mejora del tráfico y la seguridad; contribuir a la protección ambiental y a la mejora de la sanidad local; realizar proyectos de investigación y desarrollo con Universidades locales que cuenten con estudios de Turismo; practicar el voluntariado corporativo y apoyar las actividades deportivas; realizar actividades filantrópicas y de caridad para niños/as; y elabora un plan de no discriminación.

Cardona y Hernández (2011) realizaron un estudio en 10 Hoteles PYME de la ciudad de Cartagena, Colombia, con el objetivo de indagar acerca de las acciones de la empresa en temas de RSE e identificar la percepción de los gerentes sobre la misma; la principal conclusión, en palabra de los autores, es que *“los gerentes tienden a confundir la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales; el resultado de esto es que muchas empresas no cuentan con una postura oficial con respecto a este tema y la gerencia no asume como parte de sus objetivos la creación de programas con sentido social. Cuando dichos programas son realizados se les considerada parte de la filantropía de la empresa, pero no están enmarcados ni en la visión ni en la misión empresarial”*.

En otro estudio, Fernández y Cuadrado (2011) realizan una revisión de literatura sobre estudios de la RSE en sector hotelero, el cual se analizará en detalle en las próximas líneas; en primer lugar, según los autores *“la aplicación de las políticas de RSE en el sector hotelero ha dado lugar a distintos debates, desde cuáles deben ser las áreas operativas de integración, hasta la conveniencia o no de llevarlas a cabo, pasando por asuntos sobre la comunicación de dichas medidas, o el nivel de implicación con las mismas, ya que, en muchos casos, las medidas que pueden desarrollarse en uno de estos establecimientos son desarrolladas actualmente en cumplimiento de alguna normativa legal”*.

Por otra parte, argumentan que los estudios de la RSE en el ámbito hotelero se han dirigido hacia *i) el conocimiento de la visión de la RSE; ii) la adopción de Políticas de RSE; iii) el Impacto económico de la RSE; y iv) la comunicación del comportamiento socialmente responsable*.

En cuanto al primero, concluyen que la visión se ha centrado en el compromiso medioambiental, ya que son mayoritarios los estudios que se enfocan en los aspectos relacionados con el ecoturismo y el impacto ecológico de la actividad hotelera, justificando claramente una relación

entre ésta y el medio ambiente; estudios como los de Bohdanowicz (2005), muestran que los responsables de los establecimientos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno; sin embargo, declaran, a menudo, un compromiso mayor a lo que evidencian después en la práctica; se resalta también de este estudio, el bajo conocimiento que existe sobre el impacto real de los hoteles sobre el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos; por su parte, Moutinho et al (1995), destaca una relación probada entre el incremento de la preocupación social por el patrimonio cultural y natural y el aumento de prácticas de protección ambiental y ecoturismo, por lo que, en parte, el cambio de actitud, en la gestión hotelera, podría ser impulsado por la demanda de los clientes; en este sentido, Dinan y Sargeant (2000), recomiendan que los empresarios hoteleros emprendan acciones de promoción desde una óptica de marketing social para poder atraer a dicha demanda.

En cuanto al segundo tema, estudios como el de Ayuso (2006) evidencian una amplia confusión de los Directores de hotel, en torno a los conceptos de RSE y Turismo Sostenible, así como un desconocimiento generalizado del impacto de sus decisiones sobre el entorno sociocultural y económico local, por lo que se requiere emprender acciones de formación directiva en la materia, para que las Políticas de RSE sean más efectivas; en este sentido, Miller (2001), argumenta que los Directores Hoteleros implantan dichas políticas por mejorar la imagen, evitar relaciones públicas negativas, ahorro costos y, en ocasiones, por obligación moral.

Dentro de la tercera área, se encuentran diversos trabajos que evidencian un impacto económico positivo de las políticas de RSE sobre las cuentas de la empresa hotelera; Nicolau (2008), por ejemplo, concluye que incrementan, por término medio, el valor de su cotización bursátil a corto plazo, como reflejo de la mayor fiabilidad que el público le otorga a las empresas socialmente responsables.

Por su parte, Lee y Park (2009), sostienen que empresas hoteleras que cuentan con la experiencia de directivos que haya comprobado los efectos citados anteriormente, hace que se incremente, tanto la confianza, como la flexibilidad, para la formulación de estrategias de negocio con mayores niveles de inversión en RSE, reflejándose los efectos, de manera positiva, en la cuenta de resultados.

En el cuarto y último grupo, estudios como el Manaktola y Jauhari (2007) sostienen que la tangibilidad de las medidas socialmente responsables refuerzan de forma positiva la comunicación de las mismas; de igual manera, se debe prestar una especial atención a las mismas, en el sentido de transmitir las acciones de RSE de una manera eficaz y fiable o de lo contrario no se tendrá ningún efecto sobre la demanda.

Finalmente, Fernández y Cuadrado (2011) consideran necesario que los estudios en el campo de la RSE del sector hotelero, se centren más en la aplicación integral de Políticas de RSE y no solamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales o la comunicación de las acciones emprendidas; proponen también que el área del estudio vaya más allá del análisis de la actuación de los directivos y que el público objetivo de las investigaciones no se centre, casi

exclusivamente, en estos, sino que se amplíen al resto del personal de los establecimientos hoteleros y a sus clientes.

El estudio de Huimin y Ryan (2011) se basa en la opinión de 257 Directores Hoteleros de China, para concluir que la aplicación de principios de RSE en sus establecimientos, se facilita cuando la administración mantiene una fuerte postura ética; argumentan, además, que la implementación de las políticas de RSE está determinada por la fuerza de las creencias éticas y expresiones de empatía que tengan los directivos hacia las personas afectadas por la acción de la empresa.

Levy y Park (2011) identifican y analizan las prácticas de RSE de los Hoteles Ejecutivos de Washington y San Francisco (USA) y sus beneficios, concluyendo que las actividades más realizadas son las ambientales enfocadas en energía y la gestión del agua y residuos; en cuanto a los beneficios, los más importantes hacen referencia a la reducción de costos y a la mejora de la marca e imagen; finalmente, recomiendan que una mayor formación y gestión de las actividades en materia de RSE, desde una perspectiva holística, es fundamental para el avance en los programas de RSE en la industria de alojamiento.

Martos (2011) hace un análisis de los Informes de RSE de la NH Hoteles, Sol Meliá y Paradores de Turismo de España, y posteriormente un estudio *in situ*, concluyendo que a las empresas del estudio les resulta rentable atender a sus *stakeholders* (clientes y empleados prioritariamente), bajo criterios de RSE, concibiendo además como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan; por otra parte, las motivaciones para integrar la RSE a la planificación estratégica, ha sido el aprovechamiento de posibles sinergias (preservación del entorno en el que se ubica la empresa, lo que favorece el consumo de sus servicios; el ahorro; el desarrollo de actividades, productos o servicios que atraigan a nuevos clientes o retengan a los actuales, etc.) y la incidencia de sus actividades en la imagen pública de las empresas del estudio.

La investigación de Rey-Maqueira et al. (2011) propone una metodología para identificar si las empresas de alojamiento utilizan la RSE como una herramienta estratégica para el negocio; para ello, llevan a cabo un análisis de los informes de RSE o información sobre la misma, en las web de las 25 Cadenas Hoteleras más grandes del mundo, de las cuales 12 expresaron su interés y disposición de participar en el estudio (Barceló Hotels & Resorts, Choice Hotels International, Delta Hotels & Resorts, Grupo Pestana, Iberostar Hotels & Resorts, Mövenpick Hotels, NH Hoteles, The Rezidor Hotel Group, Paradores de Turismo de España, Sol Meliá Hotels & Resorts, Starwood Hotels & Resorts, y Shangri-La Hotels & Resorts).

Después del análisis de 25 páginas web, 12 informes públicos de RSE y 12 cuestionarios, concluyeron que *“i) la RSE en las cadenas hoteleras tiene generalmente un carácter filantrópico y reactivo pero no estratégico; ii) la identificación de las oportunidades para mejorar el contexto competitivo no está en el centro de la planificación de RSE; iii) algunos beneficios importantes, como lealtad de clientes o empleados son intuitivamente percibidos, aunque no se miden y, por lo tanto, no se controlan; iv) las cadenas cuentan con una buena base para poder descubrir las oportunidades que mejoren el bienestar social y al mismo tiempo el rendimiento del negocio”*.

Calveras (2012) hace un estudio de la RSE interna (prácticas de recursos humanos) y externa (temas sociales y ambientales) de los Hoteles de las Islas Baleares de España y demuestran que estos dos tipos de RSE, a priori no relacionadas, sí que son complementarias y que están ligadas a la calidad del producto; aquellos hoteles con más estrellas (mejor calidad) tienen más probabilidades de ser socialmente responsable, tanto interna, como externamente.

En el estudio realizado por de Grosbois (2012) se analizan los informes de RSE de las 150 primeras empresas hoteleras más grandes en el mundo, encontrando que mientras un número grande de hoteles reporta sus metas en RSE, un número mucho más pequeño provee detalles de las iniciativas específicas y el funcionamiento real alcanzado en la materia.

Sin embargo, es importante mencionar que 109 de las 150 empresas hoteleras reportaron alguna información relacionada con alguno de cinco de los temas principales de sostenibilidad (entorno, calidad de empleo, diversidad y accesibilidad, bienestar de la comunidad y prosperidad económica), por ejemplo, el compromiso a objetivos específicos como la mejora de la calidad de vida de comunidades locales fue declarado por 54 empresas.

En el trabajo de Font et al. (2012) se lleva a cabo un *Benchmarking* de las Políticas y Prácticas de RSE del Top 10 de los Grupos Hoteleros Europeos, a partir del *reporting* generado por las mismas e información pública encontrada en sus sitios web, lo cual fue complementado con la aplicación de un cuestionario a los Responsables de RSE para medir las políticas de RSE expuestas en los informes contra los criterios previamente definidos en la materia.

Los autores definieron un *Ranking* basado en 39 indicadores que representan 13 criterios en 6 áreas diferentes, para las cuales, se determinó el siguiente peso porcentual: Políticas Corporativas (10%), Dimensión Laboral (20%), Dimensión Económica (20%), Dimensión Ambiental (25%), Atención al Cliente (15%) y Transparencia (10%). Según los niveles de actividad, el *Ranking* quedó establecido de la siguiente manera: Accor, Intercontinental, Marriot, Sol Meliá, Carlson, Starwood, Barceló, Hilton, Iberostar y Riu.

Se encontró que, de manera general, los sistemas corporativos no se reflejan en las operaciones, el desempeño ambiental se basa en el eco-ahorro, los objetivos de las políticas laborales se enfocan en cumplir con la legislación local, las políticas socio-económicas son hacia adentro y no tienen un impacto en el destino y el compromiso con la clientela es limitado.

Por lo general, los Grandes Grupos Hoteleros tienen políticas de RSE más amplias, pero también mayores brechas con la aplicación, mientras que los grupos más pequeños sólo se enfocan en la Gestión Ambiental, cumpliendo lo que prometen; finalmente, el estudio demuestra también cuán importantes son las auditorías, ya que sin estas las empresas son libres de participar en *greenwashing* (maquillaje o lavado de cara para lucir social y medioambientalmente amigable) o *greenhushing* (poner de relieve un destacado aspecto social o ecológico para vender productos/servicios que no lo son realmente).

Garay y Font (2012) en su estudio dirigido a las PYME de alojamiento de Catalunya, analizan las prácticas de RSE y las razones que llevan a dichas empresas a aplicarlas.

En este sentido, concluyeron que las principales prácticas de RSE que se llevan a cabo en el ámbito medioambiental son el reciclaje y ahorro de energía principalmente, y en proporción menor, el uso de energías alternativas, productos ecológicos y la promoción de iniciativas ambientales con clientes, trabajadores y proveedores; en el ámbito social, en mayor medida, se encuentran el apoyo al desarrollo local y la conservación del patrimonio, la promoción de la lengua del destino, la promoción de actitudes cívicas entre clientes y la igualdad de género; y en menor medida, la cooperación en proyectos sociales, la instalación de infraestructura para clientes discapacitados y la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores; y en el económico, la promoción del consumo local, seguido de la generación de empleo y elección de proveedores locales y el pago de salarios por encima de la media del sector, son las medidas más utilizadas.

Adicionalmente, encontraron que las principales motivaciones de los Directores para la implantación de acciones de RSE han sido en su orden, las razones altruistas (protección medioambiental, estilo de vida y compromiso social), económicas/competitivas (reducción de costos y mejora de la imagen) y la legitimación ante sus *stakeholders*; por otra parte, la principal barrera se relacionó con la falta de presupuesto; por otra parte, los autores evidenciaron una relación positiva entre las prácticas de RSE y la salud financiera de las empresas del estudio.

Mackenzie y Peters (2012) investigan como los Gerentes de Talento Humano de hoteles de media y alta categoría de Hong Kong tratan de influir en el comportamiento de sus empleados en materia de RSE, tanto en las propias empresas, como en la comunidad; se determina que los Gerentes del estudio difieren en los estilos de liderazgo, lo que influye en la percepción de sus empleados del papel de la RSE en la industria y la comunidad; entre las medidas que utilizan para motivar a sus empleados hacia una acción más socialmente responsable, se encuentran la realización de talleres de trabajo internos, actividades sociales e incentivos; por otra parte el involucramiento de los trabajadores en tareas de RSE es una herramienta que los conecta con la comunidad manteniendo al mismo tiempo su moral; finalmente, los resultados mostraron que la RSE está profundamente incorporada en aquellos hoteles de alta categoría en donde la participación comunitaria es particularmente fuerte.

Mattera y Moreno (2012) llevan a cabo un análisis comparativo entre la RSE de NH Hoteles y *Meliá Hotels Internacional*, argumentando que para estas empresas ya tienen implicaciones estratégicas; en las cadenas hoteleras del estudio, por ejemplo, incorporan acciones significativas cuando se enfocan en la reducción de los daños ambientales, como la reducción del consumo de energía a través de las nuevas tecnologías, el uso de materiales reciclados y comprando productos de comercio justo; de igual manera, han firmado el Pacto Global de Naciones Unidas y publican sus informes bajo las recomendaciones del GRI, lo cual proporciona una mayor transparencia.

De igual manera, consideran que las comunidades en las que operan son un activo esencial y actúan enfocados en contribuir al cumplimiento de las necesidades básicas de las clases sociales más bajas; en este sentido, han creado programas específicos que contribuyen a mitigar la desigualdad en países en vía de desarrollo.

Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012) identifican en su trabajo lo que cuatro hoteles de lujo (4 y 5 estrellas) en Natal, Río Grande del Norte (Brasil), mediante los responsables de RSE (3 Gerentes Propietarios, 1 Gerente y un Responsable de Recursos Humanos), entienden por RSE y la forma en que lo ponen en práctica en sus negocios, encontrando que existe un evidente interés en el tema, pero queda mucho por hacer para el fomento de un impacto social positivo.

Los autores concluyen que el concepto que se da sobre la RSE no es uniforme, pero los hoteleros coinciden en que está relacionado con aspectos legales, éticos, altruistas, económicos y estratégicos; en concreto, las acciones de los hoteles en RSE se dirigen a pago de impuestos, creación de empleos, relación con los empleados, medio ambiente y la comunidad; además, consideran que a RSE en la práctica genera beneficios económicos, ya que motiva empleados, atrae grupos selectivos de clientes y crea una buena reputación.

Peña y Serra (2012b) llevan a cabo un estudio de caso en la empresa Park Hotel de la ciudad de Santa Marta (Colombia), proponiendo una metodología para la realización de un Diagnóstico y un Plan de Mejoramiento en RSE aplicable a los establecimientos hoteleros.

Después de la aplicación de la metodología, los autores argumentan que el hotel del estudio se encuentra más cerca de la proactividad que de la reactividad legal, ya que comienza a llevar a cabo Prácticas de RSE a las que no está obligada a realizar por ley; de igual manera, aplica un tipo de RSE Táctica, con un nivel de RSE medio al valorarse cuantitativamente con un 3,5 y cualitativamente con un aceptable; con base en estos resultados, proponen un Plan de Mejoramiento que comprende 20 acciones de RSE en 9 áreas de gestión del Hotel, vinculadas directamente con sus *stakeholders* y relacionadas con la RSE, tanto en el ámbito interno como externo de la organización.

Este estudio de caso, fue aplicado a la empresa turística de alojamiento con mayor trayectoria histórica de la ciudad y ha sido pionera en la materia en el contexto geográfico de actuación; tal como se verá en la Unidad 4 (en concreto en el epígrafe 4.3), los resultados de este estudio, entre muchos otros, serán utilizados para el planteamiento y análisis de las hipótesis de la presente investigación.

El estudio de Tsai, Tsang y Cheng (2012) examina la importancia percibida de diversos atributos de la RSE por parte de empleados de los Hoteles de Hong Kong, de acuerdo a su real funcionamiento; los resultados del análisis muestran que los Hoteles de Hong Kong funcionan bien en 17 de los 30 atributos de la RSE y en concreto, el atributo "promueve la innovación en productos y los servicios" es el mejor valorado y el atributo, "demuestra un compromiso con el medio ambiente, " requiere de una atención inmediata; así mismo, casi el 70% de los empleados

piensa que los Hoteles de Hong Kong han sido eficaces en el momento de llevar a cabo sus actividades de RSE.

Vaca (2012) analiza los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSE de las cadenas hoteleras españolas y sus consecuencias, concluyendo, por un parte, que la RSE está asociada al cumplimiento de la ley, la satisfacción de las *stakeholders*, y la creación de valor para los mismos; por otra parte, los factores motivadores identificados para el desarrollo de la RSE son la competitividad, la presión de los *stakeholders* y la ética, siendo más representativo el segundo; los obstáculos principales detectados fueron la falta de información sobre el tema, la falta de recursos económicos y humanos y la falta de tiempo.

En cuanto a las consecuencias del nivel de desarrollo, se argumenta que influye positivamente en el desempeño empresarial, la competitividad, la reputación e imagen, las ventas a largo plazo, la lealtad y fidelidad de la clientela y la atracción y retención de empleados.

El trabajo de Aminudin (2013) identifica la relación entre la RSE de los hoteles “verdes” de Malasia y la identificación organizacional mediante sus empleados, evidenciando que las responsabilidades de éstos no solo se enfocan en las funciones de su trabajo, sino que tienen en cuenta la relación con los *stakeholders*, proveedores, comunidad, clientes y medio ambiente.

De igual manera se concluye que la RSE es un elemento clave para la retención de empleados, sugiriendo que existen diversos factores que influyen en la misma, tales como la preocupación de la dirección sobre temas ambientales dentro y fuera de la organización, la motivación intrínseca (los empleados son recompensados puntualmente cuando ellos muestran que han mejorado su performance o rendimiento), la promoción del desarrollo de la creatividad y la socialización de sus ideas y el provisión de entrenamiento cuando sea requerido.

Dzingai (2013) analiza las actividades que realizan en RSE los grupos hoteleros de Zimbabwe, mediante un análisis de contenido de sitios web, informes anuales y declaraciones en la Misión, concluyendo que las empresas dan más importancia al funcionamiento financiero que a los temas sociales y ambientales; si se comparan con cadenas hoteleras de otros países en vía de desarrollo, se puede decir que en materia de *reporting* se quedan por detrás.

Adicionalmente, los resultados de la investigación sugieren que las iniciativas de RSE y su *reporting* son todavía de carácter aislado y desintegrado, por lo que hay una necesidad de que el *reporting* sea una obligación legal y que además sea verificado por un tercero; se recomienda que las políticas de RSE y su institucionalización sean adoptadas por todos los grupos hoteleros.

La investigación de Eme et al. (2013) revela que las prácticas de RSE de los Hoteles PYME de Nigeria son mínimas y se dan en un nivel informal, por lo que recomiendan que sea integrada al funcionamiento empresarial, lo que podría acelerar el desarrollo de todo el país, ya que a partir de la llegada de la democracia en 1999, el crecimiento y desarrollo turístico de Nigeria ha sido evidente, convirtiéndolo en un sector importante para su economía.

Garay y Font (2013) demostraron a partir de una muestra de cerca de 400 Hoteles PYME de Catalunya, España, que además de las variables tradicionales del negocio, se deberían tener en cuenta el estilo de vida de los propietarios/gerentes y la legitimidad social ante los *stakeholders* como motivaciones fundamentales para el comportamiento responsable, lo cual se explica por diferentes razones, especialmente la caracterización de los propietarios y sus percepciones sobre la relación entre la RSE y los resultados empresariales; por esto, las políticas de RSE no deberían considerar de una manera homogénea a las empresas que realizan acciones de responsabilidad, sino entender que argumentos e incentivos se relacionan mejor con las mismas.

Entre los principales aportes se tiene que las motivaciones predominantes para la aplicación de medidas de RSE son las altruistas seguidas de las económicas, mientras las ligadas a la legitimidad son relativamente marginales; adicionalmente se logró agrupar las empresas del estudio en 3 clústers configurados a partir de las motivaciones relacionadas con el estilo de vida, el compromiso social y los aspectos relacionados con el sostenimiento económico del negocio, haciendo una caracterización de cada uno de ellos y observando que el primero es el que más destaca en cuanto a la implementación de la RSE y otros elementos importantes como la confianza y comunicación con los clientes.

El trabajo de Huimin et al. (2013) examina la existencia de una posible relación entre las conexiones políticas de Gerentes de Hoteles Chinos y la adopción de políticas de RSE en la industria hotelera china; es importante mencionar que la conexión política hace referencia al término Guanxi, el cual describe la dinámica de las redes de contactos e influencias personales, lo cual es un concepto central de la sociedad china.

El estudio arrojó como conclusión que aquellos hoteles con mejores conexiones políticas (en donde se reglamentan las normativas en materia de RSE) pueden mostrar evidencias de altos niveles de conciencia y adopción de políticas de RSE; de igual manera, se evidencia una relación positiva mayor en las áreas relacionadas con el medio ambiente y acciones filantrópicas y menor en aquellas relacionadas con gestión del recurso humano y relación con los clientes; de igual manera, se evidenció en los hoteles del estudio que las presiones para adoptar medidas de RSE son de tres tipos, las regulatorias, las normativas y las cognitivas.

Khunon y Muangasame (2013) llevan a cabo un estudio de caso en Tailandia que evidencia las diferencias y similitudes entre la gestión de la RSE de una cadena hotelera internacional (*The Banyan Tree Bangkok*) y un hotel local (*The Chumphon Cabana Resort*); la investigación examina que las motivaciones internas son la base del éxito de la RSE del hotel local, mientras que para la cadena internacional está relacionado con el nivel de la firma.

Los autores proponen dos nuevos modelos para alcanzar la RSE, denominados *Outside-In* e *Inside-Out*, basados en el Ciclo Deming *Plan-Do-Check-Act*; el *Outside-In* se busca alcanzar los estándares de RSE con el objetivo de conseguir un certificado, mientras el *Inside-In* se enfoca en la filosofía de la suficiencia económica en busca de la sostenibilidad.

Kucukusta, Mak y Chan (2013) evidencian en su trabajo la percepción de los turistas de Hong Kong sobre la RSE de sus Hoteles de cuatro (4) y cinco (5) estrellas; los visitantes identificaron cinco (5) factores de RSE (comunidad; política; misión y visión; lugar de trabajo; y medio ambiente); de estos, el medio ambiente y la misión y visión son los que más se valoran en cuanto a sus preferencias para quedarse, la disponibilidad de pagar, la percepción de la calidad del servicio y la imagen corporativa, por lo cual, se sugiere que los hoteles deberían enfatizar más en estas áreas dentro de sus programas de RSE.

González Jiménez de la Espada (2013) en su estudio sobre el sector hotelero español, argumenta que los procesos tradicionales de integración vertical, deben migrar hacia procesos de integración horizontal, pues estos, constituyen una acción concreta de RSE que permite afrontar en mejores condiciones los cambios estructurales que necesita el sector, mejorando con ello los niveles de sostenibilidad, prosperidad y capacidad para generar riqueza y trabajo para la sociedad.

Argumenta además, que los procesos de integración horizontal permiten crear grupos hoteleros con la suficiente notoriedad e independencia frente a grupos de touroperadores y agencias de viajes, que en la mayoría de los casos tienen intereses geográficos y modelos de negocio cambiantes y sobre todo diferentes al del sector hotelero, impidiéndoles tener un acceso directo al cliente final; por esta razón, los productos hoteleros deben enfocarse hacia modelos más sostenibles en el tiempo, que incluya un servicio, cada vez, de mayor calidad, más diferenciado y especializado, orientado hacia un público más selecto y exclusivo, que pueda apreciarlo y por ende, realizar un mayor gasto en destino.

En otra investigación, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) concluyen que la RSE se ha vuelto crucial para las empresas hoteleras, debido a la influencia que puede tener en la lealtad de los consumidores; en este sentido, argumentan que dicha lealtad se ve afectada indirectamente por la RSE de los Hoteles Españoles, mediante el rol que juega sobre la confianza, la identificación del cliente con la compañía y la satisfacción.

El estudio de caso de Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013) centrado en la RSE de *Meliá Hotels International*, aporta información relevante sobre aspectos relativos de la definición de este concepto, el nivel de conocimiento por parte de la empresa, sus preocupaciones en materia de RSE, el tipo de iniciativas socialmente responsables desarrolladas y el nivel de participación de la compañía en dichas actividades.

El trabajo contribuye a la generación de conocimiento sobre RSE en el sector hotelero, ya que permite plantear una nueva dimensión de estudio en su definición, la cultural; no obstante, se observaron ciertas inconsistencias internas entre los directivos entrevistados en cuanto al entendimiento del concepto de RSE provocando cierta confusión; de igual manera, las actuaciones de la empresa se centran en tres dimensiones que son cultura, sociedad y medio ambiente; por otra parte, el nivel de participación por parte de la compañía es desigual, enfatizando en gran medida sus actuaciones en materia medioambiental, especialmente las

acciones encaminadas al ahorro de energía y agua, y la gestión de residuos, destacando el ahorro de costes derivado de dichas actividades.

Por otra parte, el desarrollo de las acciones en RSE responde a un compromiso de largo plazo, cuyo objetivo final es el de actuar de un modo responsable y sostenible de tal manera que estos conceptos se integren en el núcleo de sus negocios; de igual manera, se reportan prácticas sociales y culturales, tales como el desarrollo local y la conservación del patrimonio, la promoción de la identidad cultural local de los destinos, el consumo de productos locales o la contratación de empleados locales, con lo cual se demuestra que la empresa del estudio no solo desarrolla iniciativas de RSE que revierten en la consecución de objetivos puramente, sino que demuestra su compromiso en torno a la RSE y la Sostenibilidad.

El trabajo de Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013) concluye que pesar de la crisis económico-financiera que ha afectado al sector, tres (3) de las principales cadenas hoteleras españolas están apostando por mantener y potenciar las actuaciones de RSE hasta el punto de convertirlas en estratégicas; en concreto, las cadenas hoteleras NH y *Melía Hotels International*, se han enfocado en la defensa del medio ambiente y la reducción y más eficiente uso del consumo energético, entre otras actuaciones.

Por otra parte, Confortel ha concentrado sus esfuerzos en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo, quedando pendiente para este grupo la mejora en la difusión pública de las actuaciones realizadas en materia de RSE y la aplicación de modelos normalizados de presentación de estas actividades en formatos (principalmente digitales) que facilite, tanto su elaboración, como su difusión a sus *stakeholders*.

Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014), analizan en el sector hotelero de Andalucía, España, como influye la práctica del TQM (*Total Quality Management*) y la RSE en los resultados del negocio con sus *stakeholders*, principalmente, empleados y clientes.

En resumen, la adopción de medidas de TQM y RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus *stakeholders* y estos resultados tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de los hoteles; también se proporciona evidencia relacionada con que la TQM es una filosofía complementaria que contribuye al desarrollo de la RSE.

La investigación de Ferus-Comelo (2014), estudia el impacto de las acciones de RSE de dos (2) hoteles cinco (5) estrellas (*Vivanta by Taj Hotels and Resorts* y *Leela Kempinski Hotel*) de Goa, India, concluyendo que la RSE en la industria del turismo y en especial del sector hotelero de la india actualmente se limita al autoreporting corporativo sobre los indicadores que eligen las empresas y en algunos casos, el mínimo requerido por los cuerpos reguladores del estado; se evidencia también una sola dirección (desde la empresa) de comunicación de la RSE a los *stakeholders*.

Se concluye también que el sector debe moverse más allá de la filantropía tradicional hasta alcanzar los principios contemporáneos de la RSE que incluyen la transparencia corporativa, el contrato *multi-stakeholders* y el empoderamiento de la comunidad.

El estudio de Fu, Ye y Law (2014) muestra evidencias sobre la influencia de la RSE de los Hoteles en China sobre el comportamiento de la ciudadanía organizacional, mediante los efectos de la identificación organizacional y el compromiso; se exponen claras evidencias sobre la relación entre la percepción de los empleados en materia de RSE y el impacto en su comportamiento.

Se pudo establecer que la RSE tiene efectos positivos en la identificación organizacional y el compromiso y por ende en el comportamiento de la ciudadanía organizacional; a su vez que la identificación organizacional tiene un efecto positivo en el compromiso; otros resultados indican que los empleados perciben que los hoteles están aún en estados iniciales de desarrollo en materia de RSE, prestándole la mayor atención a los temas económicos.

Gao y Mattila (2014) examinan la relación entre la satisfacción del cliente y las iniciativas de RSE en Hoteles Verdes de los Estados Unidos; en concreto, estudian los efectos que tienen en la percepción del huésped sobre la calidez y la competencia de las empresas hoteleras, utilizando mecanismos psicológicos que explican las reacciones de los consumidores; los resultados mostraron que cuando la prestación del servicio es exitosa, la satisfacción del cliente es más alta en hoteles verdes con actividades en RSE que en aquellos que no las realizan (hoteles no verdes); sin embargo, la ventaja desaparece cuando se experimentan fallas en el servicio; de igual manera, se concluye que la satisfacción del huésped se obtiene de mejor manera cuando la firma lleva a cabo actividades de RSE relacionadas con el servicio al público versus el autoservicio.

Sánchez-Fernández, Vargas Sánchez y Remoaldo (2014), estudiaron la relación entre la Teoría Institucional y la RSE de los Hoteles de tres (3), cuatro (4) y cinco (5) estrellas de Galicia, España y la Región Norte de Portugal; este ha sido un estudio de corte cuantitativo en el que se aplica la técnica *The Partial Least Square (PLS)*, una metodología basada en modelo de ecuaciones estructurales apoyada en el software Visual-PLS.

Los autores analizan en concreto las relaciones entre las presiones del contexto institucional y las prácticas CSR, junto con la relación entre la legitimidad y dichas prácticas, concluyendo que los resultados muestran claramente que los hoteles están enmarcados dentro de un contexto institucional marcado por el cumplimiento y las presiones regulatorias en esta materia.

Sandve y Øgaard (2014) llevan a cabo un estudio con los Gerentes de Hoteles PYME de Noruega, en donde demuestran que la obligación ética y las normas subjetivas influyen en la decisión de llevar a cabo comportamientos socialmente responsables; adicionalmente evidencian que también influyen en la intención de los Gerentes de certificar sus negocios.

Sepúlveda, Ordoñez y Prada (2014) evalúan el perfil de las acciones de gestión que se relacionan con los conceptos de RSE del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga, Colombia, a partir del análisis de sus prácticas y operaciones en la materia; en resumen, concluyen que la RSE como estrategia de gestión es comprendida como un modelo *market pull* que enfoca sus beneficios principales en el posicionamiento de las organizaciones; no obstante, la RSE no es vista como un elemento estratégico de inversión, sino como un gasto adicional al proceso de direccionamiento organizacional; de igual manera, se evidencia que las empresas llevan a cabo sus acciones de manera independiente a pesar de que existe una agremiación que las integra; por último, las políticas específicas en materia de RSE son orientadas hacia actividades y estrategias de gestión que se enfocan en clientes, proveedores y empleados.

Finalmente, el trabajo de Trías y García (2014) se centra en el sujeto de la RSE en el marketing sostenible, como un elemento clave para diseñar el marketing interno estratégico de la RSE en los hoteles de lujo de las Islas Baleares de España; los autores revelan algunos métodos de trabajo que los gerentes deberían emplear de una manera integrada permitiendo a sus trabajadores vivir y aplicar coherentemente los valores de RSE y poder transmitirlos eficientemente a sus clientes y a la sociedad en general, tanto a nivel nacional como internacional.

De manera general, encontraron que los hoteles que manejan satisfactoriamente el compromiso que tienen los trabajadores con el vivir los valores de la RSE, presentan las siguientes características: hacen del RSE- *Branding* un elemento clave y prioritario para el negocio; transmiten y viven un claro grupo de valores de RSE a sus empleados; tienen programas de RSE- *Branding* que desarrollan mediante la información, motivación, estimulación y enganche de los empleados; buscan a sus empleados talentosos y tiene en cuenta sus necesidades.

Por otra parte, recomiendan aplicar de una manera integrada seis (6) componentes claves para que mejora el compromiso de los trabajadores con el RSE-*Branding* de los hoteles, los cuales son el posicionamiento del RSE-*Branding*; el acercamiento multidimensional con el empleado; la comunicación; la creación de una cultura y un conjunto de valores donde el empleado sea valorado; la creación del sentido de pertinencia por la lealtad, el orgullo y el compromiso; y la medición de las acciones.

A manera de resumen y como aporte adicional al presente epígrafe, tal como lo evidencia la tabla 5 que se muestra a continuación, se concluye que los estudios descritos anteriormente sobre la RSE en el sector hotelero, se pueden agrupar en cuatro (4) grandes Líneas de Investigación, las cuales son: *i)* Línea RSE-Prácticas; *ii)* Línea RSE-Accountability; *iii)* Línea RSE-Marketing; y *iv)* Línea RSE-RFE.

Línea de Investigación	Descripción	Autores encontrados
RSE – Prácticas	Análisis de las prácticas en RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones), así como los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación; además, estudia la influencia que tiene el entorno local (economía, política, cultura, desarrollo) en los niveles aplicación de la RSE.	do Céu Almeida (2005); Kasim (2006); Nord (2006); Palau (2006); PricewaterhouseCoopers (2006); Deery, Jago y Stewart (2007); McGehee y Wattanakamolchai (2007); Font (2008); McGehee et al. (2009); Tsai et al. (2010); Cardona y Hernández (2011); Fernández y Cuadrado (2011); Huimin y Ryan (2011); Levy y Park (2011); Calveras (2012); Garay y Font (2012); Mattera y Moreno (2012); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); Peña y Serra (2012b); Vaca (2012); Eme et al. (2013); Garay y Font (2013); Huimin et al. (2013); Khunon y Muangasame (2013); González Jiménez de la Espada (2013); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013); Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013); Ferus-Comelo (2014); Sánchez-Fernández, Vargas Sánchez y Remoaldo (2014); Sandve y Øgaard (2014); Sepúlveda, Ordoñez y Prada (2014).
RSE – <i>Accountability</i>	Análisis de la rendición de cuentas (transparencia) y reporting corporativo.	Bohdanowicz (2007); Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Bohdanowicz y Zientara (2008 y 2009); Martos (2011); Rey-Maqueira et al. (2011); de Grosbois (2012); Font et al. (2012); Dzingai (2013).
RSE – <i>Marketing</i>	Análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre dichas actuaciones.	Kasim (2004); Mackenzie y Peters (2012); Tsai, Tsang y Cheng (2012); Aminudin (2013); Kucukusta, Mak y Chan (2013); Martínez y Rodríguez del Bosque (2013); Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014); Fu, Ye y Law (2014); Gao y Mattila (2014); Trías y García (2014).
RSE – RFE	Correlación existente entre la RSE y los Resultados Financieros Empresariales.	García y Del Mar (2007).

Tabla 8. Líneas de Investigación de RSE Sector Hotelero 2004-2014. Fuente: Elaboración Propia.

La primera línea, se enfoca en el análisis de las prácticas de RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones), así como los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación; además estudia la influencia que tiene el entorno local (economía, política, cultura, desarrollo) en los niveles aplicación de la RSE; la segunda, orienta sus estudios hacia la rendición de cuentas (transparencia) y el *reporting* corporativo; la tercera, estudia diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales de *Marketing* en RSE y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre las actuaciones en la materia; y la cuarta, analiza la correlación existente entre la RSE y los Resultados Financieros Empresariales.

Del análisis realizado, se puede concluir que durante la última década, ha habido un predominio de los estudios que se enfocan en la línea de Investigación RSE-Prácticas con 31 trabajos (60% del total), seguidos por las investigaciones en las líneas de RSE-*Accountability* y RSE-*Marketing*, ambas con 10 estudios (19% del total para cada una) y por último, la línea RSE-RFE con 1 estudio (2% del total).

Es importante mencionar que estos resultados mostrados en materia de investigación de RSE en el sector hotelero durante los últimos 10 años, más el detalle de sus principales conclusiones, se convierten en un evidente aporte para el área de conocimiento que se está estudiando en el presente trabajo.

Por otra parte, son de gran utilidad para ir comprendiendo, cada vez más, la forma en que el sector hotelero ha venido integrando el concepto de la RSE a la práctica organizacional; no obstante, la escasez de los trabajos académicos de la RSE en el ámbito hotelero (citada en un epígrafe anterior) en comparación con otros sectores, más la pluralidad de conceptos y enfoques utilizados en las investigaciones, dificulta llegar a conclusiones integrales y generalizadas que contribuyan, de una manera más eficaz, a la promoción y la aplicación de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento.

Esta razón, se convierte en una motivación adicional para la realización del presente trabajo, agregando que en ninguno de los estudios encontrados se hace un análisis conjunto de las variables Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, las cuales, serán estudiadas en esta tesis; en este sentido y teniendo en cuenta esta misma motivación, se pasa ahora a desarrollar el Capítulo 3, el cual tiene que ver con la tercera variable propuesta en el estudio, la Comunicación de la RSE.

CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN DE LA RSE.

En este capítulo se realizarán reflexiones importantes sobre las temáticas más relevantes vinculadas con la comunicación de la RSE, que irán desde la concepción más estratégica (*Accountability* o rendición de cuentas en el campo de la RSE) hasta la más operativa (*Reporting* o Informes de RSE). Concretamente serán abordados cuatro (4) temas; *Accountability* (conceptos, principales iniciativas e instrumentos); la evolución del *reporting* en RSE; la literatura científica relacionada con la comunicación en RSE; y finalmente, se analizará la literatura de *reporting* encontrada, tanto en el sector turístico en general, como en sector el hotelero, en particular.

3.1. ACCOUNTABILITY.

3.1.1. Conceptualización general.

Tal como hemos explicado en epígrafes anteriores uno de los fines principales de la RSE es contribuir a la construcción de una sociedad mejor y esta concepción se ha venido consolidando, entre otras cosas, debido a los cambios que ha tenido la relación empresa-sociedad a lo largo de la historia, tal como se ilustra en la siguiente figura.

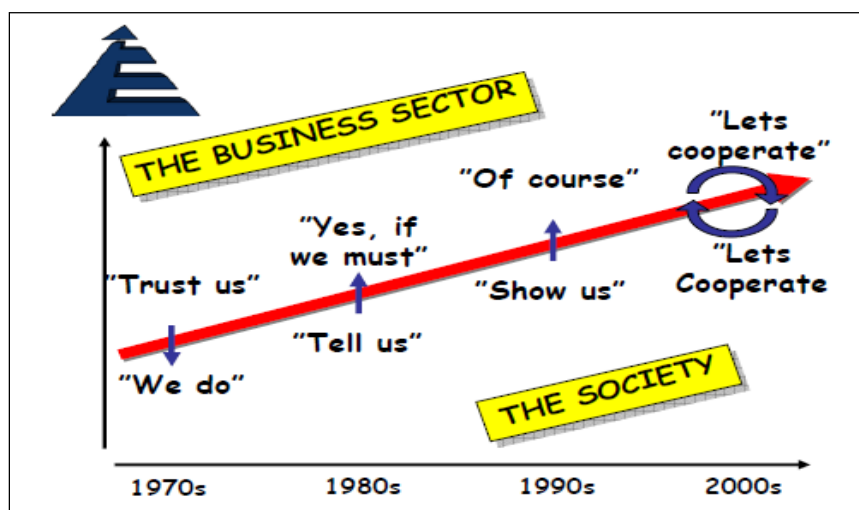


Figura 1. Relación Histórica entre la empresa y la sociedad. Fuente: Enell (2006).

Bajo esta idea fundamental, compartida, entre otros pensadores, por Frederick (1978); Sethi (1975); Carroll (1979); y Andrews, (1987), las empresas deberían actuar, particularmente, de manera responsable ante sus *stakeholders* y generalmente, de manera ética ante toda la sociedad global.

Precisamente uno de los componentes clave que demuestra ese compromiso, es la comunicación de la RSE por parte de las organizaciones (Zéghal y Ahmed, 1990), logrando con este especial comportamiento, una legitimización de sus actividades empresariales (Deegan y Rankin, 1999; Brown y Deegan, 1998; Hooghiemstra, 2000).

En palabras de Vilanova, Lozano y Dinares (2006), *“en el fondo de la cuestión está la problemática del DS dentro de un contexto de globalización y cómo cada uno de los actores sociales se enfrenta a dicha problemática. De esta manera, no es la organización quien decide por su cuenta la legitimidad de su actuación, sino que son también los otros actores sociales y los individuos (ya que simultáneamente son ciudadanos, trabajadores y consumidores) quienes dan sentido a las actuaciones de la organización, a su visión y a su misión. Por ello cada uno de los actores utiliza herramientas y estrategias diferentes para enfrentarse a este mismo problema; el sector público a través de políticas públicas, la sociedad civil a través de movimientos sociales o colaboraciones con algunas organizaciones, la empresa a través de la RSE y la sociedad a través de la democracia entendida en su sentido más amplio de participación ciudadana”*.

Continuando con Vilanova, Lozano y Dinares (2006), *“bajo la perspectiva del DS en un contexto de globalización, los diferentes actores sociales entran en un proceso de interrelación y, eventualmente, de diálogo más específico en el que el vehículo conductor sigue siendo la transparencia, pero entendida como proceso transversal de todas las actividades de la organización que los anglosajones denominan Accountability. En el centro de este proceso de Accountability se encuentra la necesidad de cada organización de reflexionar sobre su visión, sus stakeholders y sus actividades, dónde cada actor se pregunta qué le exigen los otros y qué se exige a sí mismo”*, tal como se ilustra en la siguiente figura.

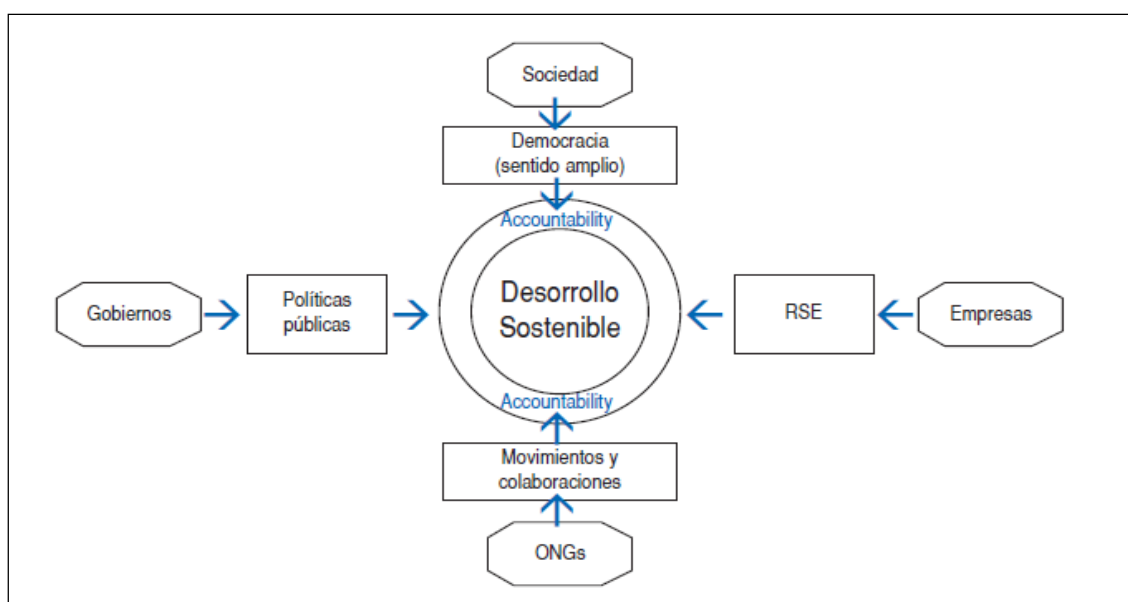


Figura 2. Desarrollo Sostenible, RSE y Accountability. Fuente: Vilanova y Lozano (2005) en Vilanova, Lozano y Dinares (2006).

El *Accountability*, debe ser estudiado desde el punto de vista amplio de la rendición de cuentas (transparencia) cuyo fin último es legitimar las actuaciones empresariales, no solamente ante sus *stakeholders* más cercanos, sino que también, ante la sociedad en general; y para que esto tenga sentido práctico, la organización debe saber sobre qué acciones concretas es responsable (responsabilidad), ante quién es responsable (*stakeholders* específicos) y cuáles serán los medios que utilizará para que la información llegué a buen destino (Canales de comunicación).

En concreto, tal como argumentan Vilanova, Lozano y Dinares (2006), el *Accountability* se centra en la información sobre RSE que dan las empresas, tanto explícita (discurso consciente sobre RSE) como implícita (en la presentación de sus prácticas y actividades) y en este sentido, se deben diferenciar dos ámbitos; por un lado cómo transmiten la información las empresas, y por el otro, la información en sí misma y lo que ésta implica en términos de prácticas y estrategia de RSE. Al final, desde una perspectiva de *Accountability*, los *stakeholders* deberían poder entender el modelo de RSE que adoptan las empresas y las estructuras de gestión de la RSE dentro de las mismas.

No obstante lo anterior y tal como que se comentó en un anterior ítem, es clave mantener un equilibrio entre el compromiso firme de hacer acciones en RSE y su adecuada comunicación, y no hacerlas simplemente para comunicarlas, pues de lo contrario se crean divergencias entre la percepción de lo que la empresa hace y lo que la sociedad en general percibe sobre las mismas.

Para mantener este equilibrio es necesario que el proceso del *Accountability* sea sistemático y que esté integrado la estrategia del negocio; en concreto, los mismos autores (Vilanova, Lozano y Dinares, 2006), recomiendan cuatro pasos; en primer lugar, la empresa debe definir una estrategia de RSE con el objetivo de integrar los aspectos económicos, sociales y medioambientales en sus operaciones, mediante la adopción de estrategias, la definición de políticas y su transformación en prácticas; en segundo lugar, la empresa debe definir una política de transparencia que vaya más allá de qué información se hace pública y se centre en la reflexión sobre cómo medir y verificar dicha información; en tercer lugar, la empresa debe establecer una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de *stakeholders* de la empresa, valorando las necesidades de información de cada uno de ellos y definir, tanto el tipo de información, como los canales a utilizar; en cuarto lugar, se debe tener en cuenta que todo el proceso se encuentra dentro de un marco en el que las diferentes iniciativas tanto públicas como privadas ejercen un gran impacto sobre el mismo como por ejemplo, la legislación que obliga a cualquier empresa cotizada en bolsa a publicar una memoria social (caso de Francia), campañas internacionales en temas específicos (caso de la campaña Ropa Limpia en el sector textil), o nuevas iniciativas en el sector privado (caso de la ISO 26000 de RSE). Este proceso se ilustra en la siguiente figura.



Figura 3. Proceso de *Accountability*. Fuente: Vilanova y Lozano (2005) en Vilanova, Lozano y Dinares (2006).

Este proceso tendría que llevarse a la práctica, de un manera cíclica y sistemática y por lo menos debe incluir una revisión del marco de referencia en cuanto a la visión empresarial sobre RSE, un benchmarking de políticas de *Accountability* en su campo, así mismo, un diagnóstico empresarial en la materia, plan de acción específico (que incluya indicadores a mostrar y sistema de medición) y la realización propiamente dicha del *Reporting*, con la respectiva verificación, por parte de organismos externos/independientes a la empresa; a continuación se ilustra.

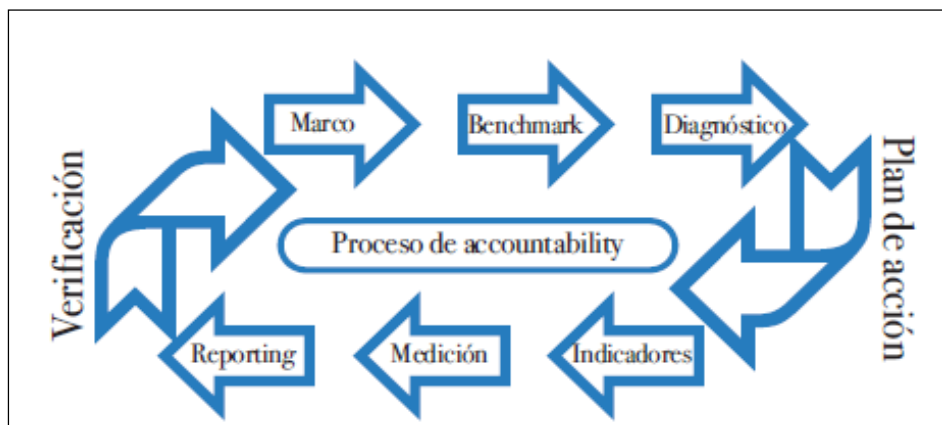


Figura 4. Funcionamiento del Proceso de *Accountability*. Fuente: Vilanova y Lozano (2005) en Vilanova, Lozano y Dinares (2006).

Por otra lado, las empresas debe ser cuidadosas a la hora de emprender el proceso de *Accountability*, pues, a pesar de que la RSE es generalmente asociada a valores corporativos positivos (casos Johnson & Johnson, The Body Shop y Patagonia), los mensajes de RSE han despertado el sentido crítico por las actuaciones empresariales (casos Starbucks, Shell, TDC) (Morsing y Schultzn, 2006).

Estos mismos autores argumentan que autores como Ashforth y Gibbs (1990) y Vallentin (2001), ha demostrado que las empresas que exponen de manera ambiciosa sus resultados éticos y sociales, atraen mucho la atención crítica de sus *stakeholders*; también hacen mención las investigaciones de Brown y Dacin (1997), pues estos concluyen, de manera más crítica, que si una compañía se enfoca con mucha intensidad en la comunicación de la RSE, los consumidores pueden creer que tales empresas están tratando de esconder algo.

Esta preocupación por comunicar en cantidades “cualquier cosa” se ve influenciado por el sector económico en el que se encuentre la compañía, pues se ha probado que el comportamiento de las empresas en *reporting* dependerá de las características específicas de cada industria (Kolk et al., 2001; KPMG, 2005) y en este sentido un mayor esfuerzo en la comunicación se hará con base en las expectativas que tiene la empresa sobre el daño que le puede causar a su reputación, lo que la sociedad perciba del sector (Kolk, Walhain y Van de Wateringen, 2001; Brammer y Pavelin, 2004; KPMG, 2005).

Bajo este contexto, autores como Follesdal (1998), han visto en el *Accountability* un mecanismo de control corporativo destinado a establecer las acciones correctoras y sanciones a los fallos detectados. Es una visión respetable, pero un tanto estrecha, pues, para el autor del presente estudio, el sector empresarial debe entender el *Accountability* como un sinónimo de rendición de cuentas, de transparencia corporativa y en últimas de legitimación de sus actuaciones ante la sociedad en general, con el especial cuidado de no caer en el doble error de “no comunicar lo que hace” o “comunica más de lo que realmente hace”.

3.1.2. Principales Iniciativas e Instrumentos.

Uno de los principales problemas con los que se enfrenta la práctica del *Accountability* es la multitud de iniciativas (diversas ente sí) que existen actualmente desde los sectores público, privado y tercer sector cuyas actuaciones pueden ser de los niveles locales, nacionales o internacionales. La empresa se ve abrumada ante tanta información y no tienen en ocasiones la capacidad para realizar una valoración que les permita seleccionar la iniciativa más adecuada.

Como un aporte adicional en materia de construcción y organización del marco conceptual y teórico de la temática del presente estudio, en éste epígrafe se describirán, de una manera ordenada y práctica, los diferentes instrumentos que permiten que la RSE sea visible para el colectivo de la sociedad, no obstante se advierte que no serán explicados en detalle porque esto desbordaría el objetivo central de la presente investigación.

La RSE no puede ser visible, de manera efectiva, para el público, sino la acompañan referencias de medición. En este sentido, Perdomo y Escobar (2011) en un reciente trabajo hacen una clasificación de las principales medidas alternas de la RSE; concretamente las agrupan en **cuatro grandes categorías**; los Constructos; los Indicadores Parciales; los Índices; y finalmente, los Informes, Estándares y Auditorias Sociales.

En la **primera**, ubican al Desempeño Social Empresarial (*Corporate Social Performance*), la Capacidad de Respuesta Social Empresarial (*Corporate Social Responsiveness*), la Creación de Valor Compartido (*Creating Shared Value*), la Ciudadanía Corporativa (*Corporate Citizenship*), la Responsabilidad Empresarial con los *stakeholders* (*Corporate Stakeholders Responsibility*) y la PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*); en la **segunda**, se encuentran las Políticas, los Planes, los Programas, las Donaciones, las Acciones o Medidas Medioambientales, los Comportamientos Irresponsables, la Integración de Minorías y Relación con la Comunidad, el Crimen Corporativo y la Publicidad Responsable. En la **tercera**, ubican a *Fortune 500*, *Kinder Lydenberg y Dominic – KLD*, *Dominic*, *Social Index 400 DSI 400*, *FTSE4 Good Index*, *Dow Jones Sustainability Index*, Índices de Inversión socialmente responsable (*ISR-SRI Socially Responsible Investing*); y en la **cuarta** se encuentran el *GRI*, el *AA100*, el *CSR-EFQM*, el *SA8000* y la *ISO 26000*.

Nadie duda de la dificultad inherente a la medida de la RSE, lo que ha originado un permanente debate al respecto (Caroll, 1999), no obstante, es imprescindible a la hora de pensar en una comunicación efectiva y clara de la RSE a los diferentes *stakeholders*. Es cuanto a la tarea de la medición, es importante traer a consideración lo que opina Lluil (2001) al respecto: ...“*En todo caso, debemos convenir que la dificultad del empeño no nos exime de abordar la tarea. Ya en 1972, Daniel Yankelovich (citado por Gray et al., 1993), planteó la cuestión con claridad: “El primer paso es medir todo aquello que pueda ser fácilmente medible. Hasta aquí estamos de acuerdo. El segundo paso consiste en hacer caso omiso de lo que no puede medirse con facilidad, o bien asignarle un valor cuantitativo arbitrario. Esto es artificial y engañoso. El tercer paso es hacer la presunción de que todo aquello que no puede ser fácilmente medible no tiene importancia. Esto es ceguera. El cuarto paso es afirmar que aquello que no se puede medir con facilidad realmente no existe. Esto es un suicidio”.*

Por otra parte, **otros cuatro (4) tipos de clasificaciones** adicionales han sido realizadas por la Comisión Europea (2003, 2004), Rubio (2005) y Vilanova y Lozano (2005) citado en Vilanova, Lozano y Dinares (2006); estos trabajos han agrupados a los instrumentos de RSE desde cuatro perspectivas; la primera, desde la dinámica y aplicación que tengan (CE, 2003); la segunda, desde el área de RSE sobre la cual incidan (CE, 2004); la tercera, desde la Organización y Gestión Empresarial (Rubio, 2005); y la cuarta, desde el amplio ámbito que incluye las iniciativas propuestas desde los sectores público, privado y tercer sector con actuación local o internacional, en los cuales sus ámbitos de actuación son más o menos comunes: identidad y gobernanza corporativa, gestión de *stakeholders*, medio ambiente, prácticas de mercado y *Accountability* (Vilanova y Lozano, 2005; citados en Vilanova, Lozano y Dinares, 2006).

En la **primera**, los instrumentos están conformadas por **i) Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas**, tales como, ONU-Pacto Mundial, Amnistía Internacional-Principios de Derechos Humanos para las empresas, *ETI-Ethical Trading Initiative Base Code*, *Global Sullivan Principles*, OCDE-Líneas directrices para empresas multinacionales, *WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes*, *ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility*; **ii) Directrices sobre sistemas de**

gestión e instrumentos de certificación, tales como SA 8000, ISO 9000/14001, EMAS-Eco-management and audit scheme, EU-Eco Label criteria y FSC-Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management. **iii) Índices de valor**, tales como la inversión socialmente responsable, los índices bursátiles y fondos de inversión éticos o sociales (DJGSI-Dow Jones Sustainability Group Index, FTSE4Good Selection Criteria y ASPI Vigeo-Corporate Social Responsibility Rating); y **iv) Marcos o estructuras de información sobre RSE**, tales como guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e información (GRI y AA1000s-AccountAbility 1001 series).

En la **segunda**, se dividen en **i) Gestión socialmente responsable de la empresa**, tales como **a) los códigos de conductas, declaraciones de principios y marcos promocionales**: OIT-Declaración Tripartita de principios sobre EMN, OIT-Declaración de principios y derechos fundamentales en el trabajo, OCDE-Líneas directrices para Empresas Multinacionales, ONU-Normas sobre responsabilidad de Empresas Multinacionales sobre los Derechos Humanos, ONU- Pacto Mundial, UE-Libro Verde, Amnistía Internacional- Principios de Derechos Humanos para empresas, Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres CIOSL-Código básico de prácticas laborales, *Ethical trading initiative-ETI*; **b) los Modelos o estándares de gestión**: en *Workplace Standars* se tienen la SA 8000 *Social Accountability-on labour conditions*, la *ILO-OSH 2001-Guidelines on occupational safety and health management systems*, las *OHSAS 18001-Occupational health and safety zone*, la *Great Place to Work Model-GPTW*; en Sistemas de Gestión de la Calidad y Excelencia se tienen la *ISO 9000*, la *EFQM*, la *AA-AccountAbility 1000 - a stakeholder engagement framework*, la *ISO 26000*; en Sistemas de Gestión Medioambiental se tienen las *EMAS* y la *ISO 14001*; y en Iniciativas Nacionales de Países se tienen la *AFNOR SD 2100 Guidelines on sustainable development* de Francia, la AENOR PNE 165001-Requisitos de los instrumentos financieros y éticos socialmente responsables de España, la *SIGMA Project-Sustainability integrated guidelines for management* del Reino Unido, la *Investor in people* de Reino Unido, la Q-RES Project-Marco de gestión para la responsabilidad ética y social de las corporaciones de Italia; **c) los Informes de Sostenibilidad**: en Iniciativas Públicas Nacionales se tienen el Art. 116 Ley Nouvelles Régulations Economiques de Francia, las Directrices para el informe social y ético de Dinamarca, el *White paper on modernising UK company Law* del Reino Unido; en Iniciativas de los stakeholders se tiene el GRI, la *AA1000s-AccountAbility Assurance Standard* y como otros instrumentos adicionales se tienen el CDJES Bilan sociétal - Informe social de Francia y el *BITC Corporate Impact Reporting Initiative* del Reino Unido; **ii) Consumo socialmente responsable**, tales como las organizaciones y etiquetas de comercio justo (*FLO International-Fair-trade Labelling Organisations*, *IFAT-International Federation for Alternative Trade*, *EFTA-European Fair Trade Association*, *NEWS-Network of European World Shops*, *FINE*-plataforma informal que aglutina a *FLO*, *IFAT*, *EFTA*, y *NEWS*), las etiquetas sociales (*Belgium Social Label*, *Rugmark label*, *Flower Label Program*), las etiquetas medioambientales (*EU eco-label*, *Forest Stewardship Council-FSC*, *Pan-European Forestry Certification-PEFC*). **iii) Inversión socialmente responsable**, tales como los índices bursátiles éticos y los fondos de inversión (éticos, verdes, sociales) entre los que se encuentran el *Transparency guidelines for sustainable investment funds-the Dutch Social Investment Forum VBDO*, el *Eurosif transparency guidelines*, el *UK's pensions disclosure regulation*, el Comité

intersindical de l'épargne salariale de Francia, el *Voluntary Quality Standard for SRI research-CSRR-QS 1.0* y el *Disclosure guidelines ABI- Association of British Insurers*.

En la **tercera**, se clasifican en **i) Instrumentos de promoción, comunicación y transparencia**, tales como los códigos de conducta y buenas prácticas, las declaraciones de principios y los modelos de elaboración de memorias sociales o de sostenibilidad (Libro Verde UE, UN Global Compact, OCDE Líneas directrices para empresas Multinacionales, GRI); **ii) Instrumentos de gestión, normas de proceso y acreditación**, tales como los sistemas e informes de auditoría social, medioambiental o en materia de RSE en general, así como las certificaciones y acreditaciones expedidas por diversas organizaciones (SA8000, OHSAS18001, SGE21, AA1000, ISO14001, ISO9001, UNE165010); **iii) Instrumentos de autoevaluación o desempeño**, tales como los modelos de informes de evaluación o los sellos de excelencia (EFQM, Premio Malcom Baldrige USA, Premio Deming).

Finalmente, en la **cuarta**, los instrumentos se encuentran clasificados en **i) Códigos de conducta con enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas o marcos de RSE**, tales como, el Libro verde de la UE, *Global Compact* de Naciones Unidas, *Amnesty Internationals Human Rights, Guidelines for Companies, Ethical Trading Initiative Base Code, Global Sullivan Principles, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, CSR Matrix* y *WBCSD Document* de RSE; **ii) Sistemas de gestión y certificación que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de RSE y Accountability en la gestión de las organizaciones**, tales como *SIGMA Project, SA8000-Social Accountability, SGE-21, Eco-Management and Audit Scheme, EFQM, EQUIS, ISO 9000* e *ISO 26000*; **iii) Índices de valoración que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE**, tales como el *Dow Jones Sustainability Group Indexes, FTSE4Good Selection Criteria, Advanced Sustainable Performance Indices-ASPI from Vigeo* y *European Sustainable and Responsible Investment Forum-Eurosif*. **iv) Marcos de Accountability y reporting que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad**, tales como *Global Reporting Initiative Guidelines, Accountability 1000 Series, HEPS Sustainability Reporting Framework* y *AISHE-Audit Instrument for Sustainability in Higher Education*; **v) Iniciativas de producto que centran los temas de Accountability no en la organización sino en el producto**, tales como, *Global Ecolabelling Network, Fair Trade Labelling Organization International, EC Flower Energy Star* y *Clean Clothes Campaign*.

Adicionalmente a los anteriores instrumentos se pueden agregar el *Estandar Israelí SI 10000 (Responsabilidad Social e involucramiento en la comunidad)*, el *Calver Social Index (New York Stock Exchangey-Bolsa de Nueva York y NASDQ-Amex)*, el *Ethibel Sustainability Index – ESI (ESI Américas, ESI Europa, ESI Pacífico)*, el *Jantzi Social Index-JSI (Toronto Stock Exchange-Bolsa de Toronto)*, el *Citizens Index*, el *JSE SRI Index (Jonannesburg Securities Exchange Socially Responsible Investment Index – Bolsa sudafricana)*; en el ámbito latinoamericano, se tienen los indicadores Ethos (realizados por el Instituto Ethos de Brasil), los indicadores de Acción

Empresarial (Chile) y el Índice IRSE elaborado por el Foro Económico Social de Argentina; y concretamente en Colombia, el referente nacional más importante es la GTC 180 RS (Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social).

Es importante mencionar que en el ámbito latinoamericano, los indicadores Ethos han sido los de mayor aceptación, hasta el punto de motivar la creación del Proyecto PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial) que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina. Estos indicadores han sido formateados de tal manera que contemplen tanto los aspectos comunes al contexto latinoamericano como las realidades específicas del contexto de cada país¹⁴.

Lo anterior deja claro la existencia de una multitud de instrumentos para poner en práctica el *Accountability* y en este sentido, el propio Consejero Delegado del *Global Reporting Initiative* (GRI) ya daba cuenta de ello; citando textualmente a Vilanova, Lozano y Dinares (2006): ...*“No hace mucho Ernst Lighteringen, Consejero Delegado de Global Reporting Initiative, nos comentó que desde su organización habían intentado inventariar las diversas iniciativas existentes a nivel mundial en el campo del Accountability, pero que cuando superaron las 350 iniciativas identificadas decidieron finalizar la investigación”*.

Es evidente entonces que explicar en detalle cada instrumento desbordaría los objetivos del estudio, no obstante, sí que es importante hacer mención de los principios del GRI, ya que éste es considerado el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional como herramienta de comunicación y *reporting* para las empresas, y por tanto, hoy por hoy, es el marco más reconocido por las organizaciones de todos los sectores (Vilanova, Lozano y Dinarés, 2006).

Actualmente 19.907 informes de sostenibilidad se encuentran hospedados en la base de datos online del GRI¹⁵, de los cuales 15.952 están basados en el marco GRI; y concretamente en 2011 más de 2.500 empresas publicaron memorias (ver gráfico 2 y en 2012 el número ascendió a 3.565 empresas (Observatorio RSE, 2013).

Esta última cifra es bastante significativa si se compara con los 500 informes reportados por el GRI en 1997 (Lee, 2008); sin embargo, desde el punto de vista crítico (y con esto se refuerza la hipótesis que se plantea en cuanto al bajo nivel de comunicación de RSE de la empresas), la cifra en cuestión no es tan relevante, si se tiene en cuenta que, de acuerdo con los datos proporcionados por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, existen 82.000 empresas mundiales o transnacionales, con más de 700.000 empresas filiales y más de dos millones de empresas de suministradores (Observatorio RSE, 2013).

¹⁴ Ver <http://www.plarse.org/index.php?lang=es>, accesada el 17 de julio de 2012

¹⁵ Ver <http://database.globalreporting.org/>, accesada el 22 de agosto de 2014.

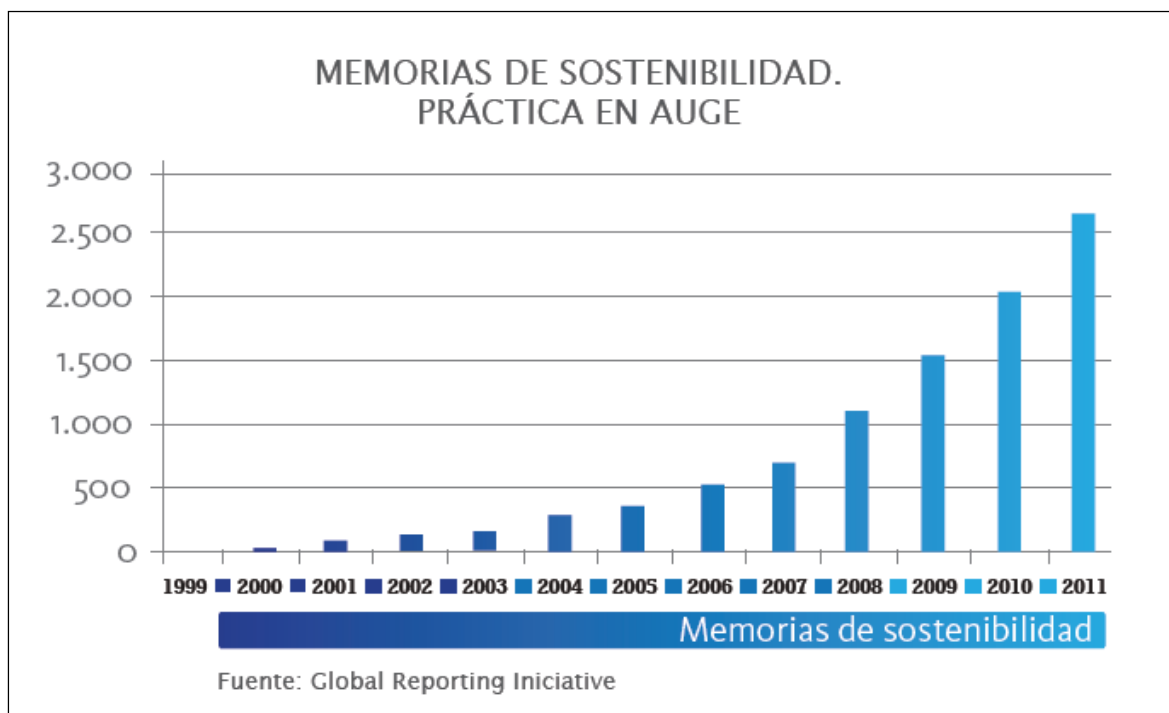


Gráfico 2. Memorias de Sostenibilidad publicadas en el mundo (2000-2011) bajo los lineamientos del GRI. Fuente: GRI (2012) en Forética (2012).

Teniendo claro lo anterior, a continuación hacemos una breve descripción del **GRI**.

El GRI es una organización sin ánimo de lucro con sede en Holanda, fundada en los Estados Unidos de América en 1977 por CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) y UNEP (*United Nations Environment Programme*), encargada de crear el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las compañías, con el fin último de evaluar el desempeño económico, ambiental y social de las mismas; desde sus inicios fue concebido con el objeto de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad; actualmente sigue promoviendo la sostenibilidad económica, ambiental y social, mediante unas directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad a nivel global.¹⁶

El GRI propone diferentes instrumentos para que la empresa los analice y pueda, a partir de ellos elaborar su propia memoria de sostenibilidad (Vilanova, Lozano y Dinarés, 2006); dichos instrumentos son: *i)* directrices generales para todas las organizaciones para la elaboración de memorias de sostenibilidad, *ii)* suplementos sectoriales que tienen en cuenta las especificidades de sectores de actividad empresarial como el financiero o el de gran consumo, *iii)* protocolos técnicos para ayudar en el establecimiento de procedimientos específicos para implantar y medir

¹⁶ Ver <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>, accesada el 17 de julio de 2014.

indicadores y iv) documentos guía sobre aspectos específicos de la RSE, como por ejemplo la conciliación de la vida laboral y la vida personal.

Según el GRI (2011), la elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas, frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del DS; consta además de un conjunto de Principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. Actualmente, las Directrices aplicables son las G4 del 2013.

En concreto, según las actuales Directrices (GRI, 2013), los Principios, en su orden, hacen referencia por una parte a la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, la materialidad y la exhaustividad (con esto se determina el contenido de la memoria); y por la otra, los relacionados con el equilibrio, la comparabilidad, la precisión, la puntualidad/periodicidad, la claridad y la fiabilidad (con esto se determina la calidad de la memoria).

Una vez expuestos los diferentes instrumentos utilizados para la puesta en acción del *Accountability*, con especial énfasis en los principios del GRI, a continuación se hace un análisis de la evolución histórica del *reporting* por parte de las empresas.

3.2. EVOLUCIÓN DEL REPORTING EN RSE.

Esté epígrafe se abordará desde cuatro perspectivas; la primera relacionada con el análisis de los hitos históricos más importantes en la materia; en esta se hará mención de los trabajos de Zadek, Pruzan y Evans (1997); Tepper y Tepper (2003); y Guédez (2010); la segunda, hace referencia a una propuesta que muestra las etapas evolución en la elaboración y presentación de los informes (Vives, 2011); en la tercera, se muestran las principales reflexiones que han surgido, a partir del debate entre la voluntariedad y obligatoriedad de los informes, analizando específicamente los argumentos del Observatorio de RSE (2011), la UE (2011), el Foro de Reputación Corporativa (2010), Ionannis y Sarafeim (2011) y Vives (2012b); y en la cuarta se mostrarán los resultados más importantes en torno a las tendencias de futuro en la materia, relacionado principalmente con el reporte integrado, por parte del IRRC - Comité Internacional de Información Integrada (2011) y Vives (2011).

Teniendo en cuenta la primera perspectiva de análisis, según Zadek, Pruzan y Evans (1997), la primera mención a los reportes sociales en la literatura del *management* se dio en la década de 1940 cuando el autor Theodore J. Krepes usó el término Auditoria Social, para referirse a los reportes que hacían las compañías ante la sociedad; después de esto, un hito de mayor importancia se dio solo hasta 1989, a raíz del desastre ambiental de la petrolera Exxon Valdez; concretamente, debido a esto, la organización estadounidense *Social Investment Forum* encargó a la recién creada alianza de inversores *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), el desarrollo de un código empresarial de conducta medioambiental, al que

denominaron Principios Valdez/CERES, los cuales introdujeron un nuevo set de guías de reporte ambiental.

Al mismo tiempo, la empresa de helados Estadounidense “Bean & Jerry” publica su primer “*Social & Environmental Assessment*”, el cual ha seguido siendo editado hasta hoy bajo el mismo nombre y la misma metodología; después de esto, en 1995 se dio a conocer el “*Reporte de Valores de The Body Shop*”, liderado por la legendaria fundadora Anita Roddick, en el que divulgaban la información sobre su impacto ambiental, su política de pruebas con animales y sus vínculos con las comunidades; esta actuación en reporting quedó marcada como uno de los acontecimientos más importantes en la materia en el ámbito empresarial.

Por último, en 1997, ocurriría el hito más importante para la historia del *reporting*; la creación del GRI, el cual se describió en detalle en el epígrafe anterior.

Por su parte, Tepper y Tepper (2003), dividen la evolución del *reporting* en RSE en tres fases; la primera que comprende los años 70's y 80's, caracterizados por la publicación de informes anuales basados en el respeto al medioambiente (contaminación); en esta período el reporte no fue vinculado al desempeño de la empresa, se presentaba de manera aislada y sin auditorías externa bajo estándares internacionales.

La segunda fase comenzó con la auditoría social a finales de los 80's y comienzo de los 90's, la cual contemplaba temas de la empresa, los proveedores y la comunidad local; los *stakeholders* fueron clasificados en comunidades, empleados, clientes, proveedores e inversores; estas auditorías carecían de unos estándares aceptados generalmente, con lo cual, las empresas no podían ser medidas ni comparadas.

La tercera fase, aparece a finales de los 90's con la creación en 1997 de “*The Social Accountability International (SAI)*”, la cual junto a Forest Stewardship Council y Fair Trade, conformaron la “*International Social and Environmental Accreditation and Labelling (ISEAL)*”, encargada de diseñar directrices internacionales de estándares sociales y ambientales ampliamente reconocidos a nivel mundial.

Por último, para Guédez (2010), la historia del Balance social comenzó en los 60's, los cuales se caracterizaron por las constantes protestas y un abierto boicot contra la adquisición de sus acciones y productos de empresas que contribuían financieramente con las guerras, especialmente en Vietnam; la sociedad exigía una nueva postura ética, y diversas empresas apelaron a presentar cuentas públicas de sus iniciativas, objetivos y actividades sociales; en este sentido la empresa Singer fue la pionera, en 1965, con la presentación del primer *Balance Social Empresarial*.

Las décadas de los 70's y 80's, fueron períodos marcados por luchas de reivindicación laboral y las empresas se ocuparon de presentar informes especialmente centrados en los beneficios sociales hacia sus trabajadores y acciones filantrópicas a las comunidades; los temas

ambientales se abordaban como respuesta al emergente y creciente marco regulatorio de la época; en los 90's, se destaca la aparición de informes que ofrecen, en forma metódica y sistemática, los datos que permiten evaluar el desempeño social de las empresas, incorporando entre otros, estándares e índices que incorporan los temas de Desarrollo Humano y sostenibilidad debido a los resultados de la Cumbre de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo - Cumbre de la Tierra llevada a cabo en Río de Janeiro en 1992, en la que se aprobó, la Agenda 21, la Declaración de Río, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Convenio sobre Diversidad Biológica.

Seguidamente, en el año 2000, el *reporting* fue influenciado por la Organización de Naciones Unidas, al promover, por un lado, el Pacto Global que insta a las empresas y organizaciones sociales al cumplimiento de diez principios claves para orientar la rendición de cuentas públicas de las empresas; y por el otro, los Objetivos del Milenio, que incluyen una serie de meta a cumplir en materia de pobreza, educación, salud, género, medio ambiente y asociación para el desarrollo, sobre las cuales, el sector empresarial ha jugado un papel importante. De igual manera, en 2002, los resultados de la Cumbre Mundial sobre DS de las Naciones Unidas realizada en Johannesburgo, Sudáfrica, establece la RSE en el cumplimiento de objetivos y metas de sostenibilidad, incorporando un compromiso mayor con la rendición de cuentas.

Finalmente, durante la última década, las características del *reporting* han sido influenciadas por el abordaje de temas como gobierno, corporativo, creación de valor social, voluntariado, cambio climático, base de la pirámide, sostenibilidad y RSE, integrados a los temas de competitividad, mercado y estrategia de negocio, hasta llegar a la elaboración de informes/balances/ memorias que reflejan los aspectos económico, sociales y ambientales de las organizaciones; informes estos conocidos como la "*triple cuenta de resultados*".

Desde la segunda perspectiva de análisis, Vives (2011), propone cinco etapas (ver figura 6) que explican la evolución en la manera de elaborar y presentar los informes de sostenibilidad/RSE.

En la primera (Informes Impresos), los informes financieros e informes de sostenibilidad se encuentran en reportes separados con poca o ninguna Interacción entre ambos; además son en papel con 80, 100 y hasta 150 páginas que implican elevados costos y baja efectividad; en la segunda (Focalización), la información es más selectiva, especializada, amigable y focalizada para los diferentes *stakeholders*, en informes únicos o en informes separados, en su mayoría, electrónicos; en la tercera (Integración Física), los Informes financieros e informes de sostenibilidad se encuentran en un solo reporte, existe una interacción entre ambos, pero hay una ausencia de integración de impactos entre los mismos; y en la cuarta (Integración Estratégica), los informes financieros e informes de sostenibilidad, además de encontrarse en un solo reporte, existe una integración de las relaciones estratégicas entre ambas partes.

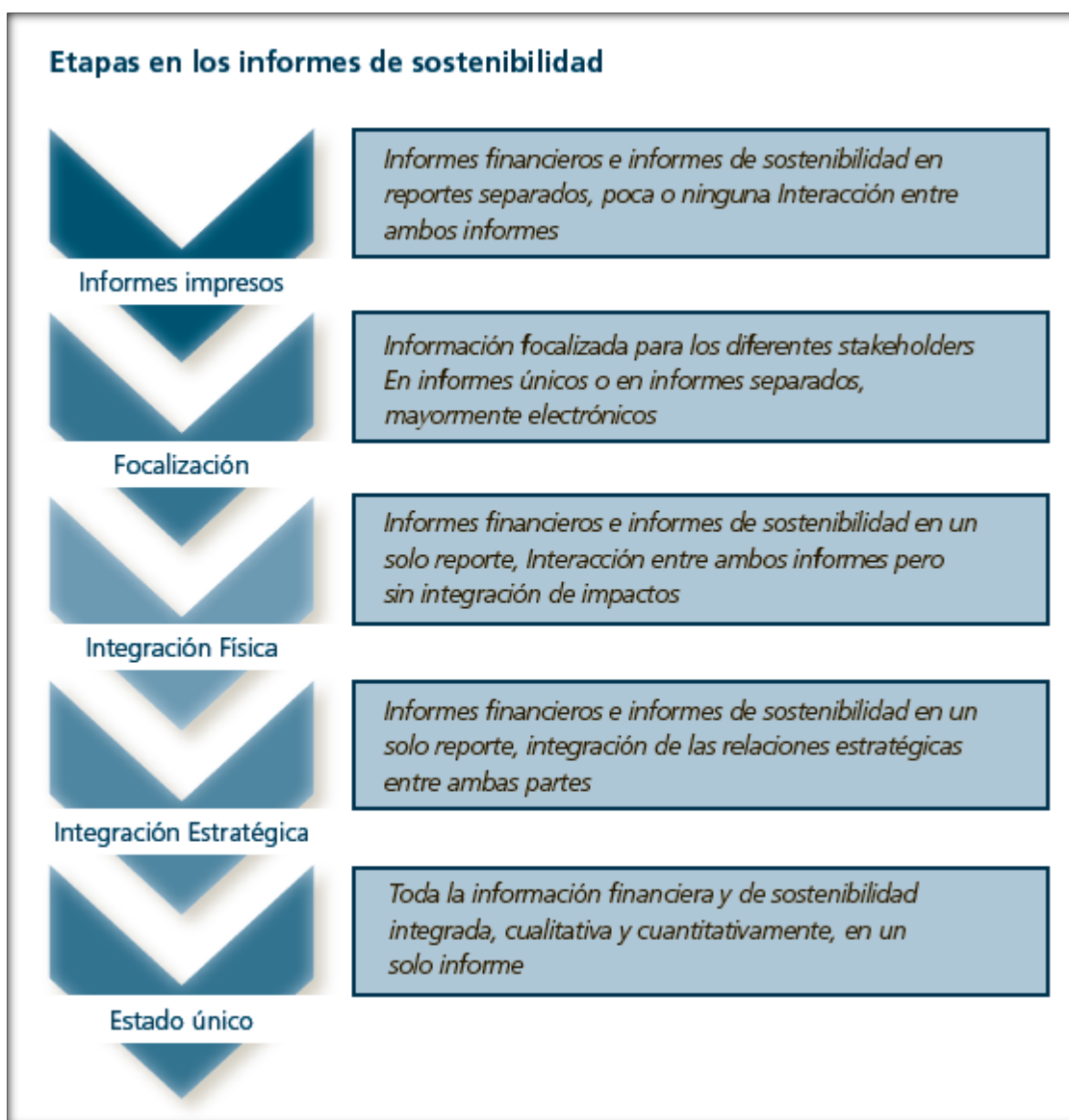


Figura 5. Etapas de los Informes de Sostenibilidad. Fuente: Vives (2011).

Teniendo en cuenta la tercera perspectiva de análisis, en lo que respecta al debate de la voluntariedad y obligatoriedad, si bien es cierto que mundialmente se ha aceptado que la integración de la RSE a la empresa sea algo voluntario, durante la última década se ha presenciado una serie de críticas al respecto, principalmente en lo que tiene que ver con el *reporting*. A continuación se mostrarán los resultados de algunos estudios.

El Informe anual del observatorio de RSE (2011), dedica un epígrafe específico a este tema titulado “*las críticas al principio de voluntariedad*” y en este, cita diversos resultados de trabajos académicos en la materia que merece la pena mencionar. En concreto, destacamos la siguiente

cita textual; *“En el excelente texto de revisión de la literatura académica sobre la RSE publicado por Donna J. Wood en 2010, se considera que aunque muchas empresas pueden estar haciendo esfuerzos honestos para mejorar la información que someten al escrutinio público sobre el impacto social y ambiental de sus actividades y decisiones, en la mayoría de los casos la ausencia de regulaciones y de sistemas de control es una buena razón para justificar la opacidad y, en algunos casos, para que las empresas recurran a la manipulación y al engaño respecto a la información más relevante. En el mismo sentido, el economista John Cassidy ha destacado que la crisis iniciada en 2007 ha puesto de manifiesto que los principios que hoy son dominantes en la concepción del funcionamiento de los mercados son inseparables de unos incentivos distorsionados que conducen a que los individuos y las empresas actúen de manera racional a título individual, pero con unos efectos enormemente negativos a nivel colectivo y sobre el conjunto de la sociedad. Cassidy dice que “los mercados alientan a las compañías energéticas a saquear el medio ambiente y causar el calentamiento global, a las aseguradoras sanitarias a excluir a los enfermos de su cobertura, a los fabricantes de ordenadores a obligar a sus clientes a comprar programas de software que no necesitan, y a los consejeros delegados a llenarse los bolsillos a cuenta de sus accionistas. Berthelot, Cormier y Magnan han explicado de manera convincente que la finalidad de las estrictas regulaciones sobre la información económica y financiera existentes en todos los países es precisamente reducir la incertidumbre de los accionistas, los inversores y los mercados sobre la posible existencia de información oculta relacionada con los resultados de las empresas. En este sentido, no resulta en ningún modo casual que los administradores de las sociedades cotizadas en las bolsas y mercados de valores estén obligados a someter al escrutinio público aquella información que resulta pertinente para poder analizar y comprender la situación y perspectivas de las empresas a corto y medio plazo”.*

De igual manera, la Unión Europea también ha opinado al respecto y en su último comunicado sobre RSE muestra su interés en el mismo al exponer lo siguiente: *“Para garantizar una situación equitativa, tal como se anuncia en el Acta del Mercado Único, la Comisión presentará una propuesta legislativa sobre la transparencia de la información social y medioambiental que dan las empresas en todos los sectores. Se está efectuando una evaluación de impacto de las posibles opciones para esta propuesta, que incluirá también una prueba de competitividad y un test para PYME. Asimismo, la Comisión está desarrollando una política para animar a las empresas a medir y hacer una evaluación comparativa de su rendimiento medioambiental utilizando una metodología basada en un ciclo de vida común, que también podría utilizarse a efectos de la publicación de información”* (Comisión Europea, 2011).

Siguiendo con el tema europeo, el Foro de Reputación Corporativa-FRC (2010) también se pronuncian, argumentando que desde 2003, Europa ha propiciado una regulación descentralizada dando lugar a más de 44 reformas legales estatales sobre la obligatoriedad y los contenidos que deben aportar los Informes de Sostenibilidad de cada país. En síntesis los modelos se clasifican en impositivo (Francia y Suecia), flexible (Dinamarca), limitado (Alemania, Bélgica, Austria, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega y Reino Unido) y voluntario (España, Finlandia, Grecia, Luxemburgo y Portugal), tal como se detalla en la siguiente figura.



Figura 6. Modelos Normativos para el *reporting* de RSE en Europa. Fuente: FRC (2010).

Es interesante también mostrar las conclusiones realizadas por FRC, después de comparar los modelos europeo y norteamericano. Al respecto argumentan. *“El modelo norteamericano es un poco más exigente que el modelo voluntario europeo, pero sin llegar al impositivo. Estados Unidos ha regulado con detalle numerosos aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas. En Europa esta materia se aborda a través de los códigos de buen gobierno, generalmente elaborados por los organismos reguladores bursátiles, que contienen una serie de recomendaciones y prácticas cuyo cumplimiento es más flexible y basado en un principio de “cumplir o explicar”. El modelo norteamericano se basa en la transparencia y exige a las empresas cotizadas informar sobre cualquier aspecto (incluidos los de índole ambiental y social) que afecte sustancialmente al negocio, así como otra información necesaria para que su divulgación no sea engañosa. Frente a la Directiva de Modernización, el marco normativo de Estados Unidos define con mayor detalle qué información y los casos en los que debe ser publicada, limitando el margen de voluntariedad de las empresas”.*

Por otra parte, en un documento de trabajo (*working paper*) publicado en la *Harvard Business School*, que tiene como autores a Ioannis y Serafeim (2011), en donde se mide el impacto de la obligatoriedad de los informes de sostenibilidad/RSE, se concluye que la obligatoriedad del reporte mejora la responsabilidad de las empresas. El estudio se basa en la información de 58 países desarrollados y en vías de desarrollo, incluyendo España y los siete más grandes de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela).

Al respecto Vives (2012b) va más allá y concluye que no hay duda de que la obligatoriedad del informe llevaría a la publicación de más reportes, no obstante, dicha obligatoriedad no puede ni debe ser un hecho aislado, sino que debe formar parte de una estrategia nacional de promoción

de prácticas empresariales responsables con un conjunto de regulaciones e instituciones que respalden y complementen el proceso.

Por último, desde la cuarta perspectiva de análisis, en lo que respecta a las tendencias de futuro en *reporting*, no hay duda de que éste tiene que ir a la misma velocidad de los cambios que se han venido presentando en la manera de hacer negocios y todo apunta a que la solución a la rendición de cuentas puede ser la elaboración de un marco para el informe integrado.

Al respecto, el Comité Internacional de Información Integrada – IIRC (lanzado en 2010 por el GRI junto con el Proyecto *Accounting for Sustainability*) ha reunido a líderes mundiales de las áreas de empresa, inversores, contabilidad, valores, reguladores, académicos, sociedad civil y normalizadores para desarrollar un nuevo enfoque para la información (IIRC, 2011) que dio como primer resultado la elaboración de un documento de trabajo titulado *“Hacia la Información Integrada – La comunicación de valor en el Siglo XXI”*.

Este documento considera que las razones que llevan a moverse hacia la Información Integrada, ofrece propuestas iniciales para el desarrollo de un Marco Conceptual Internacional de Información Integrada y esboza los pasos a seguir para su creación y adopción, incluyendo la publicación de un Proyecto de Norma en 2012 (IIRC, 2011).

La IIRC, define la información integrada como aquella que *“reúne la información relevante acerca de la estrategia de una organización, la gestión, los resultados y las perspectivas de una manera que refleje el contexto social, comercial y medioambiental en el que opera. Proporciona una representación clara y concisa de cómo una organización evidencia su administración y cómo se crea y sostiene el valor. Un Informe Integrado debe ser el vehículo primario de emisión de información de una organización”*.

Dentro de las justificaciones a favor del Informe Integrado, el IIRC argumenta que actualmente *“los informes son largos y cada vez más largos. Pero, debido a que la información se ha desarrollado en caminos separados y desconectados, las interdependencias críticas entre la estrategia, la gestión, las operaciones y los resultados financieros y no financieros, no se explicita. Para proveer la creciente demanda de un conjunto de información amplia por parte de los mercados, los reguladores y la sociedad civil, se necesita un Marco Conceptual que pueda apoyar el desarrollo futuro de la información, como reflejo de esta creciente complejidad. Dicho marco debe reunir a las diversas pero actualmente desconectadas fuentes de información en un todo coherente, integrado, y demostrar la capacidad de una organización para crear valor ahora y en el futuro”*.

Teniendo claro lo anterior, como algo importante y un avance definitivo, se puede mencionar que, después de un exhaustivo trabajo, el IIRC ha publicado el Marco Internacional de elaboración de Informes Integrados (2013), el cual ya puede ser utilizado como guía, por parte de las empresas, para la realización de sus Informes de Sostenibilidad o RSE.

Al respecto, Vives (2011), ha visto siempre con buenos ojos el informe integrado, solo si se mantiene el objetivo de los informes de RSE/sostenibilidad, que no es otro diferente al de estimular las prácticas responsables a través de la transparencia y la acción de los *stakeholders*; en últimas los informes se deben ver como un medio y no como un fin.

Para mayor comprensión, Vives (2011), argumenta lo siguiente, *“Cuando se avance en el proceso y las empresas vayan adquiriendo experiencia, poco a poco se entrará en otra etapa en la cual empezará el revuelto entre lo financiero y lo social y ambiental. Se comenzará la verdadera integración donde los resultados financieros tendrán nexos con las prácticas sostenibles y estas a su vez se ejecutarán para respaldar los resultados financieros. Se creará un círculo virtuoso de refuerzo mutuo entre resultados financieros y prácticas responsables y a su vez de resultados financieros”*

Como conclusión al presente epígrafe, es evidente que la cultura del *reporting*, ha evolucionado significativamente, especialmente, durante la última década, no obstante, tal como se comentó anteriormente, el porcentaje de las empresas que publican no es significativo si se tienen en cuenta el número total de empresas a nivel mundial; de igual manera, los informes de RSE han sido asumidos, en su gran mayoría, por la grandes empresas, debido a las presiones de sus diferentes *stakeholders* y la sociedad en general, por lo cual, se hace interesante estudiar este mismo ámbito del *reporting*, en empresas de menor tamaño, que en últimas representan la mayoría de las empresas del mundo y muestra de ello son las recientes estadísticas al respecto; el porcentaje de empresas que no son grandes se encuentra distribuido de la siguiente manera: a nivel mundial, el 99,9%, en Europa el 99,8 %, en América Latina, el 99,85%, en España el 99,85 y en Colombia, el 99,8% (Vives, 2012c; DNP, 2005).

Por lo tanto, es de vital importancia que se comience a generar conciencia en todo el tejido empresarial (grandes, medianas, pequeñas y micro), sobre la importancia de los informes de RSE, como un mecanismo, no solo de gestión, sino también de transparencia.

3.3. LITERATURA RELACIONADA CON LA COMUNICACIÓN DE LA RSE.

En el epígrafe 2.6.4 se mencionaron las principales investigaciones realizadas en el terreno del *Accountability*; en el presente ítem se complementarán con aquellas investigaciones más relacionadas con la amplia visión de la comunicación de la RSE y su utilización de carácter más estratégico por las organizaciones¹⁷.

Adicionalmente a la descripción de las investigaciones en la materia, realizadas en el epígrafe 2.6.4 y en el actual, es importante decir que en el próximo capítulo (4), se hará un análisis detallado de los trabajos que fueron utilizados, en concreto, como base para el planteamiento de las dos hipótesis relacionadas con la comunicación de la RSE.

¹⁷ Para la revisión de literatura del presente ítem se tuvieron en cuenta las publicaciones realizadas por los *stakeholders* académicos relacionadas con la comunicación de la RSE en general; para mayor detalle ver el epígrafe 2.6.1.

Para el presente ítem, se tiene en primer lugar, a Cho y Patten (2007), quienes concluyen que las memorias de sostenibilidad pueden ser utilizadas por los responsables de la organización de manera estratégica, no obstante se corre con el riesgo de tener como finalidad manipular la percepción que la sociedad tiene sobre la legitimidad de la compañía.

Para Hess (2008), las memorias deben ser un componente estratégico de la organización y deben centrarse en incrementar la transparencia, la democracia de los *stakeholders* y el comportamiento empresarial sostenible; en esta misma línea, Roberts (1992) y Prado et al. (2009), argumentan que pueden ser utilizadas o dirigidas a gestionar las relaciones con un grupo concreto de *stakeholders*.

Morsing, Schultz y Nielsen (2008), proponen un modelo que permita a las empresas comunicar de mejor manera las acciones de RSE de tal forma que mejore la reputación de las mismas, así como también la percepción de los *stakeholders*; recomiendan en su estudio que la comunicación debe realizarse de una manera explícita de tal forma que los diferentes grupos de interés puedan entenderla y apropiarse de ella.

Podnar (2008) después de una revisión literaria y análisis de casos concluyó que la comunicación de la RSE es fundamental para la estrategia del negocio, pero aún es débil; considera que la comunicación, inclusive con *stakeholders* primarios como los clientes se encuentra en etapas iniciales de desarrollo.

En otro interesante estudio, Du, Bhattacharyay y Sen, S. (2010) analizan el rendimiento de la comunicación en RSE, concluyendo que puede tener un efecto contraproducente si los *stakeholders* llegan a sospechar y percibir motivaciones predominantemente extrínsecas en las iniciativas sociales de las compañías; por lo tanto, un factor clave sería superar el escepticismo de los stakeholders y generar atributos favorables en la comunicación de la RSE; sugieren realizar un análisis del contenido de los mensajes, los canales de comunicación e identificar los factores específicos, tanto de la empresa, como de los *stakeholders*, que influyen positivamente en la efectividad de la comunicación de la RSE y por ende en su rendimiento.

Por su parte, Babiak y Trendafi (2011) han evidenciado que algunas empresas han utilizado la RSE como estrategia de comunicación, debido dos grandes razones; la primera, la presión de los *stakeholders* y la segunda, la búsqueda de legitimidad ante los mismos.

Font et al. (2012), argumenta que hoy en día existe un cuerpo importante de literatura que trata el tema del *reporting* en RSE y más específicamente su componente medioambiental y como evidencia cita los trabajos de Al-Tuwaijiri, Christensen y Hughes (2004); Clarkson, Overell y Chapple (2011); Hooks y van Staden (2011); y Moroney, Windsor y Aw (2012); entre mucha de las conclusiones de estos estudios, se puede comentar que las compañías publican información en reacción a la actual o potencial amenaza de crisis con sus *stakeholders*; otro resultado interesante es que el *greenwashing* (creación de imagen corporativa positiva publicando solo lo bueno) es una de las razones por la que se lleva a cabo el *reporting* de actividades en RSE.

Finalmente, se ha dejado a propósito como cierre el trabajo de Gray (2001), debido a que ha hecho una revisión de literatura de 30 años en donde además del *reporting*, incluye la auditoría y contabilidad social, concluyendo lo siguiente: i) las iniciativas voluntarias no producen prácticas generalizadas, consistentes y sistemáticas, solamente los cambios en las regulaciones pueden hacer esto; ii) los informes sociales son capaces de monitorear y responder a los cambios en el tejido social en donde se encuentra inmersa la empresa; iii) la claridad de objetivos, un enfoque sistemático, la calidad y la independencia, son las principales características de unos buenos informes sociales, lo que sugiere que son pocos los buenos informes; iv) Hay una real presión de tiempo para la realización de informes y esa es la sostenibilidad, por lo que se está en la obligación de prestar más atención a la forma en como reportar, tanto por esa apremiante sostenibilidad, como por cuestiones de justicia social; finalmente, termina expresando lo siguiente: “Sobre esto, me temo que el pasado tiene poco que enseñarnos”.

3.4. LITERATURA DE REPORTING DE RSE EN TURISMO Y EN EL SECTOR HOTELERO.

Tal como se mostró en el epígrafe 2.7.2, la investigación en RSE en el ámbito del turismo (incluyendo el sector hotelero), a pesar de que ha venido aumentando en los últimos años, aún se mantiene escasa y lo es más en el ámbito del *reporting*, lo que se ha debido, en parte, al limitado número de proyectos de RSE en turismo que se han encontrado en la práctica (World Bank y IFC, 2003), inclusive argumentando, que de todos los sectores, el turismo era el que se encontraba menos desarrollados en términos de códigos de conducta e iniciativas de RSE.

Esto lo ratifican autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007), citados en Tepelus (2008); el primero y los segundos caracterizan la investigación académica de RSE en turismo como escasa y subdesarrollada; por su parte los terceros, reconocen que ese subdesarrollo investigativo puede deberse a que el discurso de la RSE en turismo sigue enfocado en la ética operacional que este nuevo paradigma requiere y no en las consecuencias que pueda tener sobre la estrategia del negocio turístico.

No obstante lo anterior, después de la respectiva revisión de literatura relacionada con el *reporting* de RSE en **turismo** en general¹⁸, es relevante hacer mención de la labor investigativa de Dodds y Joppe (2005), quienes publicaron un estudio titulado “*CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines*” en donde dedican un epígrafe a los códigos de conducta y el *reporting*; en cuanto al primer gran tema concluyen que en su mayoría son promovidos por organismo internacionales (*World Tourism Organization – WTO; United Nations – UN; The International of Ecotourism Society - TIES*); no hay una concienciación amplia de la industria al respecto, ni existe ningún seguimiento de cumplimiento; suelen ser voluntarios e informales y varían considerablemente de sector a sector (hoteles, cruceros, aerolíneas y operadores) y del área que pretenden cubrir (laboral, ambiental, social y económico);

¹⁸ Para la revisión de literatura del presente ítem se tuvieron en cuenta las publicaciones realizadas por los *stakeholders* académicos relacionadas con la comunicación de la RSE en el ámbito turístico en general y el hotelero en particular; para mayor detalle ver el epígrafe 2.6.1.

a esto se le suma que la Industria Turística está fragmentada y se dificulta el monitoreo debido a la complejidad de los *stakeholders* en la cadena de valor; y finalmente que hay dos tipos de códigos, uno promovido por organizaciones internacionales o industrias asociadas, y otro realizado desde la propia empresa para “tranquilizar” a inversores y consumidores.

Con respecto al tema que interesa en este epígrafe, *el reporting*, concluyen que éste se ha debido a la presión realizada por ONG’s, políticos y el mercado financiero en su afán por monitorear o evaluar las actuaciones de las empresas del sector; además no es una práctica extendida en el sector turístico, pero destacan las iniciativas de algunas grandes cadenas hoteleras como Accor, Hilton e Intercontinental, tanto en el *reporting* como en la inclusión en los índices *Dow Jones Sustainability Index* y *FTSE4GOOD Index*. Así mismo, destacan la iniciativa de *TOI (Tour Operators’ Initiative for Sustainable Tourism Development)* e *IHEI (The International Hotels Environment Initiative)*, por su liderazgo en sus sectores (Tour operadores y Hoteles) relacionado con la armonización de indicadores de rendimiento, monitoreo, *reporting* y herramientas para asistir a sus socios en la cadena de suministro (proveedores).

Adicionalmente, destacan la elaboración de las directrices de informes de sostenibilidad en el sector de tour operadores (*Sustainability Reporting Guidelines for the Tour Operator’s Sector GRI-TOI*) por parte del GRI en cooperación con la Iniciativa TOI, las cuales comprenden indicadores marco de GRI y otros indicadores adicionales, específicos para el sector del turismo. No obstante, no se tienen evidencias acerca de la aplicación de dichas directrices en alguna empresa del sector turístico (Kate, Tourism Watch y ACSUD, 2005).

Finalmente, para promover, en mayor medida, el *reporting* en las empresas del sector turístico, Dodds y Joppe (2005) proponen: *i)* aumentar la cooperación público-privada para la formación en estrategias de sensibilización y mitigación de aspectos ambientales y sociales; *ii)* ofrecer incentivos y directrices de aplicación específica para el sector turístico, que a su vez sean distribuidas a través de las asociaciones de la industria; de igual manera, apoyar la formación y promover la socialización y el compartir de buenas prácticas en *reporting* entre las empresas del sector. *iii)* Fomentar a las asociaciones de la industria su adherencia a las políticas de turismo sostenible o responsable internacionalmente aceptadas y que informen sobre los progresos realizados; *iv)* Fomentar el *reporting* de tour operadores, aerolíneas, cruceros, Hoteles y destinos en sí mismos, de manera que puedan entender el impacto que ellos mismos tienen, informando mediante criterios medibles que pueden compararse con otras empresas y destinos.

En un estudio más reciente, Font et al. (2012), argumenta que hay poca información en turismo que evalúe el estado del *reporting*, aunque ha crecido el interés en la materia; en este sentido, cita los trabajos de Lee y Park (2010); Assaf et al. (2011); y De Grosbois (2012); éste último descrito en el epígrafe 2.7.2.1. De igual manera, expone sintéticamente las conclusiones de los trabajos que en la materia han elaborado Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); y Bohdanowicz y Zientara (2009), los cuales fueron también mencionados en el epígrafe 2.7.2.1.

Adicionalmente a lo anterior, es importante referenciar el trabajo de Van Wijk y Persoon (2006), quienes analizan los *reporting de RSE/sostenibilidad* de 42 touroperadores internacionales y argumentan que en comparación con otros sectores de la industria en general, su realización/presentación en cuanto a calidad/cantidad de información aún es débil, ocupando los últimos lugares dentro de un total de 17 sectores industriales; de igual manera, los resultados evidencian que los touroperadores más grandes reportan mucho mejor que los pequeños y medianos, detectando una poca diferencia en la presentación de *reporting* entre los touroperadores de Reino Unido, Alemania y Holanda.

Por otra parte, los touroperadores del estudio hacen un gran esfuerzo explicativo y de redacción sobre cómo hacer del turismo un sector más sostenible, no obstante, cuando se trata de especificar iniciativas, actividades de monitoreo y cumplimiento, su exposición es un tanto vaga; por lo tanto, la probabilidad de aplicación de las políticas sostenibles reportadas es baja; finalmente, muy pocos reportan mejor que el promedio, siendo TUI el líder indiscutible.

Finalmente, otros trabajos interesantes en materia de *reporting*, esta vez aplicados al **sector hotelero**, han sido los de Bohdanowicz (2007); Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Bohdanowicz y Zientara (2008 y 2009); Martos (2011); Rey-Maqueira et al. (2011); de Grosbois (2012); Font et al. (2012); y Dzingai (2013), los cuales analizan, respectivamente, los informes de RSE de: las empresas hoteleras de Phuket, Tailandia; la cadena hotelera Hilton International (sistema HER de *reporting*); las 10 cadenas hoteleras más importantes del mundo; la cadena hotelera Scandic (una de las más grandes de Escandinava); los 10 grupos hoteleros más grandes del mundo; NH Hoteles, Sol Meliá y Paradores de Turismo de España; las 25 cadenas hoteleras de mayor importancia a nivel global; las 150 compañías hoteleras más grandes del ámbito internacional; el Top 10 de las cadenas hoteleras más importantes de Europa; los principales grupos hoteleros de Zimbabwe; sus conclusiones ya fueron descritas en el epígrafe 2.7.2.1; y tal como se comentó en líneas anteriores, el tercero, quinto y octavo trabajo han sido también referenciados por Font et al. (2012).

PARTE II. EVIDENCIA EMPÍRICA DEL ESTUDIO.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Este capítulo se ha dividido en 6 partes; en la primera, se exponen los aspectos generales del diseño de la investigación; en la segunda y tercera se hace un recordatorio de los objetivos e hipótesis del estudio; en la cuarta, se describe el objeto a investigar (población y muestra) y la metodología de investigación utilizada en el presente trabajo; en la quinta, se muestra la definición, clasificación y medida de las variables, así como los modelos estadísticos que se utilizaron para el análisis de datos e interpretación de los resultados; y en la última parte, se hace una descripción detallada del trabajo de campo llevado a cabo la presente tesis.

4.1. ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Churchill (1987, 2001), citado en Santesmases (2009), advierte sobre la necesidad de realizar un diseño o plan antes de abordar cualquier investigación, pues este indicará, principalmente, la manera en que se recogerá y analizarán los datos.

Dicho plan debe contemplar como mínimo tres grandes componentes: *i)* la identificación del problema que se va a investigar; *ii)* la definición, clasificación y medida de las variables y su plasmación en un formulario o cuestionario; y finalmente, *iii)* el análisis de los datos e interpretación de los resultados (Santesmases, 2009).

Estos tres aspectos son muy importantes para el desarrollo normal de la investigación, no obstante, se debe prestar una atención importante al primero, pues un problema correctamente identificado, definido y planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria (Ackoff, 1953). En este mismo sentido, de acuerdo con Kerlinger (1975), identificar y definir un problema adecuadamente implica una formulación clara y sin ambigüedades, seguido de una prueba empírica, con el objetivo de probarse en la realidad.

Tal como se ha evidenciado a lo largo del presente estudio, la identificación del problema (componente 1) ya ha sido resuelta, por lo tanto, corresponde ahora dar una explicación detallada de los otros dos grandes componentes; con esto quedará clara la forma metodológica con la que fueron resueltas las preguntas de investigación planteadas en el trabajo propuesto.

Concretamente, en los próximos epígrafes de este capítulo se procederá a realizar, en primer lugar, un repaso de los objetivos (generales y específicos) del presente trabajo; en segundo lugar, una descripción de la población objeto del estudio que incluye la definición de la población y la muestra; y en tercer lugar, una explicación detallada de las Hipótesis de Investigación y la correspondiente definición, clasificación y medida de las variables contenidas en ellas y su plasmación en el debido cuestionario, incluido su respectivo diseño (componente 2);

adicionalmente, se describen los modelos estadísticos propuestos (elemento soporte del estudio empírico y su entendimiento) para el análisis de datos e interpretación de los resultados, los cuales se mostrarán en detalle, junto con la contrastación de hipótesis (ambos del componente 3), en el capítulo 5.

Teniendo claro lo anterior, a manera de síntesis, se puede decir que el estudio empírico ha sido un proceso de razonamiento soportado en una metodología de gran utilidad para el estudio de la RSE, mediante análisis cuantitativos estadísticos uni, bi y multivariados, que puede aplicarse a cualquier sector empresarial y entorno geográfico en futuras investigaciones; esta metodología se explicará en detalle a lo largo del presente capítulo.

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Tal como se comentó al inicio del presente trabajo, la investigación se enfoca en un gran objetivo general que se pretende alcanzar con el desarrollo de cuatro objetivos específicos, los cuales se muestran a continuación.

4.2.1. Objetivo General.

Identificar y evaluar el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana, así como los factores que inciden sobre los mismos, como base para el diseño de un modelo que integre y explique las relaciones causales de las tres variables en cuestión, con el fin de mejorar la gestión de las actividades de RSE de las empresas y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

4.2.2. Objetivos Específicos.

- 1) Determinar el Grado de Conocimiento que tienen los Directores Hoteleros de la región sobre el concepto de RSE y sus factores de influencia.
- 2) Evaluar el Grado de Aplicación de la RSE en los establecimientos hoteleros de la región y sus factores de influencia.
- 3) Analizar el Grado de Comunicación de la RSE en las empresas hoteleras de la región y sus factores de influencia.
- 4) Proponer un modelo que integre y explique las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio.

4.3. ESPECIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Tal como se comentó en el epígrafe introductorio de la Tesis, las hipótesis del estudio fueron estructuradas a partir de una sinergia entre: *i) las investigaciones previas encontradas*¹⁹; *ii) un estudio exploratorio de campo realizado en la zona por el investigador de la presente Tesis Doctoral; iii) la experiencia del investigador del presente trabajo el campo de la RSE; y iv) las recomendaciones valiosas realizadas el 18 de octubre de 2012 por los miembros del Tribunal de Defensa de la Suficiencia Investigadora del Doctorado en Economía de la Empresa de la UIB, que se encuentra realizando el investigador del presente estudio.*

De manera general, se han organizado en tres grupos (en total serán 6 hipótesis; 2 por cada grupo), las cuales, a manera de recordatorio, se describen a continuación.

4.3.1. Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.

H1.1. El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.

H1.2. El Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a.

4.3.2. Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE

H2.1. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

H2.2. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

¹⁹ Tal como se comentó anteriormente, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de literatura, la cual fue detallada en el epígrafe 2.6.1 del presente estudio; de esta revisión de literatura, muchas de las investigaciones encontradas (unas mencionadas anteriormente a lo largo de la Tesis Doctoral y otras que se mencionaran en epígrafes posteriores) han sido claves para la configuración de las hipótesis del estudio.

4.3.3. Hipótesis del Tercer Grupo: Comunicación de la RSE.

H3.1. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

H3.2. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero se ve influenciado por el tamaño del Hotel y las presiones externas de los *stakeholders*.

4.4. OBJETO A INVESTIGAR. POBLACIÓN, MUESTRA Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

La población objeto del estudio son las empresas turísticas de alojamiento (Hoteles) de la Región Caribe Colombiana (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena - ciudades capitales de importancia turística en la región) y la información sobre las mismas fue obtenida mediante la página web del Registro Nacional de Turismo de Colombia.

En Colombia, la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) estableció en su artículo 61 el Registro Nacional de Turismo, al cual deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que operan en Colombia, el cual es de carácter obligatorio y debe ser actualizado anualmente por las empresas turísticas (Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia, 1996). En este sentido, el 1 de octubre de 2013 fueron encontrados registrados en la página web del Registro Nacional de Turismo (<http://rnt.rue.com.co/>) 506 Hoteles con operación en las ciudades de Barranquilla (116), Santa Marta (168) y Cartagena (222), lo que representa del total un 22,93%, 33,20% y 43,87%, respectivamente.

A partir de la Población (N) de Hoteles se procedió a calcular el tamaño de la muestra (n) de manera automática, mediante el Programa Informático DYANE - Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados - Versión 4 (2009)²⁰, del Profesor Miguel Santesmases (Universidad de Alcalá de España), experto internacional en investigación social y de mercados.

Es así que para una Población $N = 510$, con un intervalo de confianza del 95,5%, un error de muestreo del 5% y un p (proporción de los que poseen el atributo) = q (proporción de los que no lo poseen = $1-p$) = 0,5 (valores comúnmente utilizados y aceptados en investigaciones sociales), se tiene como resultado una muestra $n = 224$; por lo tanto, el tamaño de la muestra para el estudio fue de 224 Hoteles.

²⁰ Tal como se explicará en próximos epígrafes, para el tratamiento de los datos y el análisis de la información recogida durante la presente investigación, se utilizará el **Programa Informático DYANE (Versión 4, 2009)**, de gran utilidad para investigaciones cuantitativas; además, reconocido y bastante aplicado en España, América Latina y cada vez más en otras esferas internacionales; adicionalmente será utilizado el **Programa Informático SPSS (Versión 22.0, 2013)**, de gran aplicación internacional; de manera específica, se empleará para el análisis de la Regresión Logística Ordinal aplicada en la solución de la Hipótesis 3.2. de la Tesis.

En resumen, del total de la muestra n (224 Hoteles) se tiene que 58 son de la ciudad de Barranquilla (25,90%), 72 de Santa Marta (32,14%) y 94 de Cartagena (41,96%), guardando, aproximadamente, la misma proporción de los Hoteles por ciudades con respecto a la Población Total N (506), lo que garantiza su representatividad (ver tabla 6).

OBJETO DE ESTUDIO	TOTAL POBLACIÓN	MUESTRA DEL ESTUDIO
HOTELES BARRANQUILLA	116 (22,93%)	58 (25,90%)
HOTELES SANTA MARTA	168 (33,2%)	72 (32,14%)
HOTELES CARTAGENA	222 (43,87%)	94 (41,96%)
TOTAL	506 (100 %)	224 (100,00%)

Tabla 9. Población Versus Muestra. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la selección de los 224 Hoteles, siguiendo a Santesmases (2009), se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hoteles afiliados a la Asociación Hotelera de Colombia - COTELCO), debido a la gran disposición de esta asociación para hacer parte de la investigación, teniendo como resultado 121 Hoteles (54,02% de la muestra); para los 103 Hoteles restantes (45,98% de la muestra) se utilizó el muestreo en bola de nieve que es una modalidad del muestreo de conveniencia; en la práctica, de los 121 Directores/as Hoteleros afiliados a COTELCO, se les pidió a 103 que recomendaran el mismo número de Directores/as no afiliados a COTELCO que podrían estar interesados en participar del estudio, los cuales accedieron.

Los datos de contacto (principalmente nombre del Director/a, dirección, teléfono y correo electrónico) fueron obtenidos directamente de la página web del Registro Nacional de Turismo; para el caso de los asociados a COTELCO, los datos fueron confirmados vía e-mail por la Directora Ejecutiva de COTELCO – Capítulo Atlántico (incluye Barranquilla), el Director Ejecutivo de COTELCO – Capítulo Magdalena (incluye Santa Marta) y la Directora Ejecutiva de COTELCO – Capítulo Cartagena; para el caso de los no asociados a COTELCO, los datos fueron confirmados a partir de la información que suministraron los 103 Directores/as Hoteleros afiliados a COTELCO sobre el mismo número de Directores/as no afiliados a COLTELCO, ya que como se comentó en el párrafo anterior los afiliados recomendaron la participación en el estudio de los 103 hoteles no afiliados interesados en el tema.

A manera de síntesis, en los siguientes tabla y gráfico se detalla la muestra a estudiar en la Región Caribe Colombiana.

CIUDAD	HOTELES COTELCO	HOTELES NO COTELCO	TOTAL HOTELES
BARRANQUILLA	24	34	58
SANTA MARTA	38	34	72
CARTAGENA	59	35	94
TOTAL	121 (54,02%)	103 (45,98%)	224 (100%)

Tabla 10. Hoteles del estudio. Fuente: Elaboración Propia.

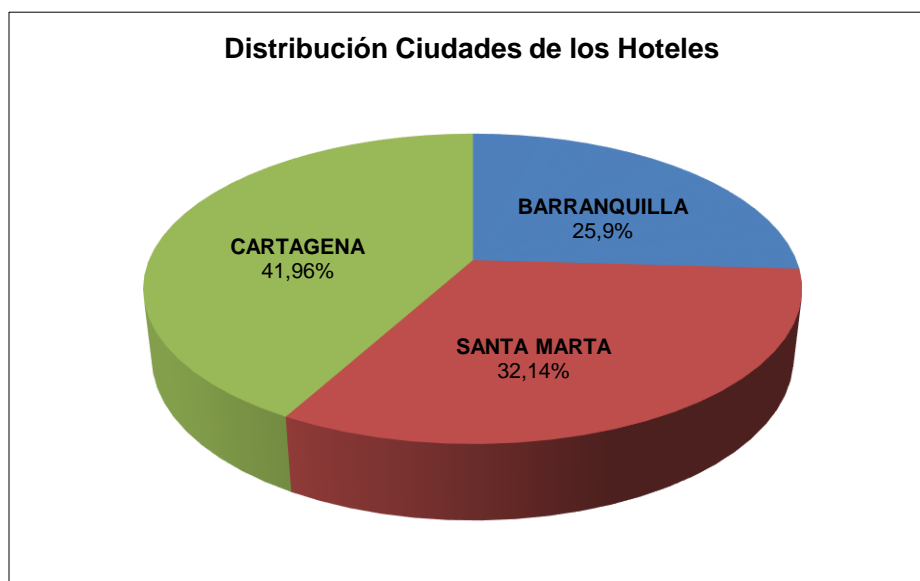


Gráfico 3. Distribución Ciudades de los Hoteles. Fuente: Elaboración Propia.

Para lograr un mayor impacto y mejores resultados, tanto para el sujeto y objeto de investigación, se utilizará una metodología de gran utilidad para el campo del estudio de la RSE que consistirá en análisis cuantitativos estadísticos uni, bi y multivariantes la cual, como se comentó anteriormente, podría aplicarse a cualquier sector económico y entorno geográfico mundial en futuras investigaciones.

En cuanto a la aplicación propiamente dicha de la metodología, el reto ha sido la puesta en marcha de una investigación, que en la medida de lo posible, pudiera tener al mismo tiempo, un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz.

De manera específica, los análisis cuantitativos se llevarán a cabo a partir de la aplicación de diversas técnicas de análisis univariable (Tabulaciones Simples de Frecuencias y Estadísticas Básicas - Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda); bivariantes (Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios); y Multivariantes (Análisis de Componentes Principales - ACP; Regresión Lineal Múltiple; Regresión Logística Ordinal), cuyo resultados serán integrados y validados por otra técnica de análisis Multivariantes (Modelo

de Ecuaciones Estructurales), con el objetivo de dar origen a nuevos planteamientos que se convirtieran en aportes valiosos para el entendimiento de la RSE; destaca decir que no se han encontrado estudios en el campo de la RSE que hayan integrado y complementado las técnicas de análisis uni, bi y multivariados, de la misma manera que se ha realizado en la presente Tesis Doctoral, convirtiéndose ello en un aporte adicional de la misma.

Explicado lo anterior, el proceso práctico consistió en la aplicación de una encuesta con cuestionario estructurado a cada una de los establecimientos hoteleros del estudio. Para ello, se enviaron vía e-mail durante el mes de octubre de 2013, las cartas de presentación/invitación del estudio a cada uno de los Directores/as Hoteleros/as, con el respectivo cuestionario y la justificación de la importancia de participar en la investigación (Ver Anexos 1 y 2).

Es importante comentar que para un resultado más eficaz, una vez enviado el cuestionario, a pesar de que el diligenciamiento de éste solo tomaba 15 minutos, se dio un tiempo de 2 meses para que los/as Directores/s analizaran en detalle todas las preguntas y enviaran vía e-mail cualquier duda que se pudiera presentar, de tal forma que el objeto investigado tuviera una participación más activa en el estudio; realizado esto, como paso final fueron utilizados tres medios para la aplicación del cuestionario (recogida de los datos): el correo electrónico, el teléfono y en persona, siendo el teléfono el medio más utilizado.

En un epígrafe posterior se expone la descripción detallada del trabajo de campo realizado que incluye la explicación del diseño y contenido del cuestionario, su administración y la tasa de respuesta obtenida.

4.5. DEFINICIÓN, CLASIFICACIÓN, MEDIDA DE LAS VARIABLES Y SELECCIÓN DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para un mayor entendimiento de los análisis cuantitativos estadísticos llevados a cabo en el presente estudio, a continuación se explicará, de manera detallada, la definición, clasificación y medida de las variables para cada una de las Hipótesis planteadas en la Tesis Doctoral; de igual manera, se define el modelo estadístico más apropiado para el análisis de los datos e interpretación de los resultados de cada una de las mismas.

Se abordará este epígrafe en el orden planteado de las Hipótesis de Investigación.

4.5.1. Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.

- **H1.1.** El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.

En estudios anteriores, la identificación del Grado de Conocimiento se ha centrado en la **Notoriedad** del concepto, es decir en el grado de penetración que tiene el mismo en el colectivo investigado; en algunos casos (tejs, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Observatorio ERSE, 2010; Observatorio RSC, 2010a; Cardona y Hernández, 2011), lo identificaban preguntando directamente al sujeto de investigación, si han oído o si conocen el concepto (pregunta cerrada, respuestas posibles sí/no); en otros estudios como el del CCRE e Ipsos (2006), el Grado de Conocimiento puede tomar solo dos valores bajo conocimiento o alto conocimiento); en trabajos como el de Forum Empresa (2011), establecen una escala más explicativa, mediante cuatro posibles valores del tipo: sabe lo que significa; intuye lo que significa; lo ha oído mencionar, pero no sabe su significado; no sabe, no lo ha oído mencionar; finalmente en otros estudios como los de Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b) realizan una pregunta (ha oído hablar de la RSE?) para tres respuestas posibles (si espontaneo; si sugerido; no); ésta última es la que se utilizará en el presente estudio y será detallada más adelante.

Es importante mencionar que lo común en estas investigaciones es que la variable Grado de Conocimiento es medida con base en la percepción que tiene el sujeto de investigación con respecto al tema.

Por esto, además de la Notoriedad, es relevante analizar la **Nitidez** del concepto (Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b; Observatorio ERSE, 2010), con el objetivo de observar la claridad con que el mismo ha sido asimilado o comprendido por los/as Directores/as Hoteleros/as, en relación con la definición de RSE generalmente aceptada y con una característica bastante particular (como aporte a la discusión): su proceso evolutivo (ver Peña y Serra, 2012b).

Esta primera Hipótesis que encierra la concepción de la RSE es muy importante para el inicio de la investigación, por ello, uno de los objetivos centrales para su estudio ha sido la disminución del sesgo derivado de la posible subjetividad de la respuesta de los/as Directores/as, cuando se tienen respuestas preestablecidas del tipo bajo o alto conocimiento, por ejemplo.

Este objetivo se ha logrado, al incluir el análisis de la Nitidez del concepto, para lo cual, como algo novedoso para el presente estudio, se ha diseñado una batería de enunciados (afirmativos) de lo que es la RSE, desde su concepción inicial hasta su concepción actual. En total han sido estructurados seis (6) enunciados, como aporte propio al constructo de la RSE (ver Peña y Serra, 2012b), a partir de investigaciones de destacados autores en la materia (Murphy, 1978; Freeman, 1984; De George, 1987; Drucker, 1993; Carroll, 1991 y 1999; Zadek, Sabapathy y Dossing, 2003; Garriga y Melé, 2004; Sasía y Valor, 2007; Yepes, Peña y Sánchez, 2007; Porter y Kramer, 2002, 2006 y 2011).

Finalmente, es importante mencionar que en los estudios citados anteriormente ha habido un consenso generalizado sobre el **nivel bajo de conocimiento que tienen los directivos sobre la RSE (Notoriedad)**, lo cual lo confirman investigaciones aplicadas al **sector turístico** (Tepelus, 2008) y en particular, en el **hotelero** (Cardona y Hernández, 2011; Melo, Cox Moura-Leite y

Carlton Padgett, 2012; y Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013); estos trabajos evidencian, adicionalmente, **una confusión y no uniformidad en la definición del concepto de RSE (Nitidez)**, no obstante, es importante comentar que últimamente se viene evidenciando un aumento, al menos, en la Notoriedad del concepto.

Con base en lo anterior, a continuación se procede a explicar la metodología y técnicas de análisis a utilizar para dar respuesta a esta primera hipótesis H.1.1.

Notoriedad de la RSE: Se hará una pregunta (ha oído hablar de la RSE?) con tres respuestas posibles (si espontaneo; si sugerido; no). En la primera, el encuestado responde que si ha oído sobre la RSE de manera espontánea; el sí sugerido se refiere a si el encuestado identifica el concepto, después de que alguien le sugiera o explique un poco acerca de él; y en la tercera, el encuestado nunca ha oído del concepto.

Nitidez de la RSE: El encuestado valorará, con base en una escala de *Likert*, entre un listado de seis (6) enunciados, que va desde la afirmación que más se aleja al concepto, hasta aquella que se encuentra más alineada con la RSE desde el punto de vista de su proceso evolutivo; para la obtención de una respuesta más fiables, estos enunciados se colocaron en el cuestionario, de una manera diferente, al orden de la evolución del concepto.

Para mayor información, el orden de la evolución del concepto es el siguiente:

- ✓ La RSE no se concibe de una manera formal ni en sentido estricto (Nitidez nivel nulo).
- ✓ La RSE se asocia a actividades aisladas de caridad, donaciones voluntarias y filantropía (Nitidez nivel mínimo).
- ✓ La RSE se limita al estricto cumplimiento de la legislación vigente (Nitidez nivel bajo)
- ✓ La RSE se relaciona con prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley (Nitidez nivel medio).
- ✓ La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia del negocio (Nitidez nivel alto).
- ✓ La RSE está implicada con el Desarrollo Sostenible de la sociedad (Nitidez nivel máximo).

Los encuestados valorarán cada enunciado, con base en una escala de nivel ordinal tipo *likert* (5 niveles: totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; moderadamente de acuerdo; de acuerdo 5 = totalmente de acuerdo), (Lluill, 2001), muy utilizada en estudios de las ciencias sociales por su alta fiabilidad y facilidad de comprensión para el encuestado; todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones, lo cual se debe a que el mismo Likert procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el encuestado (Barbero, 1993; López Pérez, 1989; Morales, 1988).

Para la interpretación de los resultados se realizarán **análisis estadísticos univariable**, utilizando, según sea el caso (**Notoriedad o Nitidez**), Tabulaciones Simples de Frecuencias (Porcentaje) o Estadísticas Básicas (Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda).

A continuación se explica la Hipótesis H.1.2.

- **H1.2.** El Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a.

Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Conocimiento de la RSE) y las propuestas en la presente hipótesis, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que involucre a todas las variables y esto precisamente, es la principal motivación del planteamiento realizado.

En cuanto a las variables tamaño y edad del hotel se tiene:

Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin (2004); Van Wijk y Persoon (2006); Bohdanowicz y Zientara (2008); teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); y Observatorio ERSE (2010), han encontrado que en las empresas de mayor tamaño, los/as directivos/as tienen un mayor nivel de conocimiento de RSE.

Por su parte, Shrivastava (1995); y Garay y Font (2012), han considerado relevante incluir la variable edad (antigüedad) del hotel a sus estudios, con el objetivo de analizar la relación que tiene con el conocimiento y actitud sobre el tema (RSE en el amplio sentido para el primero y cuestiones ambientales para el segundo), para su posterior implementación. Ambos han encontrado relaciones positivas.

En este sentido, gracias a los resultados obtenidos en un estudio de caso preliminar que hace parte de la presente investigación (ver Peña y Serra, 2012b), se pudo observar y evidenciar que la antigüedad del hotel estudiado (Park Hotel, Santa Marta, Colombia) ha jugado un papel importante en el nivel de conocimiento de su Directora; es importante mencionar que el establecimiento del estudio es el más antiguo de la zona (Santa Marta, Colombia).

En cuanto a las variables sexo, edad y el nivel de educación del Director(a) se tiene:

La literatura ha evidenciado estudios que analizan los efectos de las características demográficas y no demográficas de los directivos en la orientación social de la empresa (Kelley, Whatley y Worthley, 1987; Ibrahim y Angelidis, 1991, 1994, 1995; Angelidis y Ibrahim, 2002; Ibrahim, Howard y Angelidis, 2003; Hemingway y Maclagan, 2004). La conclusión de estos estudios es que ciertas características como el sexo, la edad o el nivel educativo de los directivos influyen significativamente en el conocimiento y orientación de los mismos hacia la RSE.

Deng, Walker y Swinnerton (2006) y El Dief y Font (2010), sugieren en sus estudios que los/as Directores/as con sexo femenino tiende a conocer más sobre el tema, por lo tanto sus empresas lo aplican más. De igual manera, la edad también ha sido un factor importante para determinar conocimiento, actitudes, valores y comportamientos en la materia (Petts, 1998; Rivera y de Leon, 2005). Cuando se comparan generaciones diferentes de gerentes, existe una mejor predisposición de los más jóvenes para la realización de actividades sociales, además, éstos, resultan ser más permisivos a la hora de aceptar comportamientos éticos (Kelley, Whatley y Worthley, 1987).

Por su parte, ha sido relevante el nivel de educación (primaria, secundaria, universitarios carrera, universitarios postgrados) para entender el conocimiento y comportamiento de los directivos ante la RSE (Ewert y Baker, 2001; Rivera y de Leon, 2005). De igual manera, en el estudio de campo realizado al Park Hotel por Peña y Serra (2012b), se observó cierta incidencia entre las variables sexo, edad y nivel de educación con el nivel de conocimiento en RSE de la Directora.

Finalmente, fueron incluidas en la Tesis Doctoral, las variables tipo de contrato, desempeño financiero y nivel de inversión en innovación del Hotel, así como el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a, a partir de las recomendaciones valiosas realizadas el 18 de octubre de 2012 por los miembros del Tribunal de Defensa de la Suficiencia Investigadora del Doctorado en Economía de la Empresa de la UIB, que se encuentra realizando el investigador del presente estudio; así como también fue tenida en cuenta la experiencia del mismo en el campo de la RSE.

Para la interpretación de los resultados se realizarán **análisis estadísticos multivariados**, utilizando, en primer lugar, el Análisis de Componentes Principales (ACP) y luego la Regresión Lineal Múltiple, lo cual se explicará en detalle más adelante.

Es importante comentar, que previo a los análisis multivariados, se llevarán a cabo **análisis estadísticos bivariados**, según sea el caso (Notoriedad o Nitidez), Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios, con el objetivo de identificar, a priori, las relaciones existentes entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes (análisis separados por pareja).

A continuación se muestra la tabla resumen de las variables del modelo a proponer.

Variable Dependiente	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Grado de Conocimiento de la RSE	CCRE e Ipsos (2006); teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo, (2008); Tepelus (2008); Observatorio RSC (2010a); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); Observatorio ERSE, (2010); Forum Empresa (2011); Peña y Serra (2012b); Cardona y Hernández (2011); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); y Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013).	Asimilación del concepto de la RSE, por parte del colectivo investigado.	1= nulo 2=mínimo 3= bajo 4= medio 5= alto 6= máximo
Variables Explicativas	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Tamaño del Hotel	Henriques y Sadorsky, (1999); Lluill (2001); Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin (2004); Van Wijk y Persoon (2006); González-Benito y González-Benito (2006); Aragón et al., (2008); teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Bohdanowicz y Zientara (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); Martorell y Mulet (2010); Observatorio ERSE (2010); Peña y Serra (2012b).	Número de empleados	1= Menos de 10 2= Intervalo 10-50 3= Intervalo 51-200 4= Más de 200
Edad del Hotel	Shrivastava (1995); Garay y Font (2012).	Se utiliza como referencia el año 2013	1= Menos de 10 años 2= Intervalo 10-20 3= Intervalo 20-40 4= Más de 40 años
Sexo del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004), Deng, Walker y Swinnerton (2006); El Dief y Font (2010).	Género	1= Hombre 2= Mujer
Edad del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Petts (1998); Rivera y de Leon (2005).	Edad	1= Menos de 40 años 2= Intervalo 40-60 3= Más de 60 años
Nivel de Educación del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Rivera y de Leon (2005).	Estudios realizados	1= Primaria 2= Secundaria 3= Universitarios Carrera 4= Universitarios Posgrado.

Tabla 11. Variables del modelo a proponer para la Hipótesis 1.2 y literatura de referencia. Fuente: Elaboración Propia.

ACP y Regresión Lineal Múltiple.

El **ACP** es una técnica de análisis factorial que sirve para revelar las dimensiones o factores subyacentes en la asociación o relación existente entre los valores de las variables analizadas (Harman, 1976; Rummel, 1970; citados en Santesmases, 2009).

En palabras de Santesmases (2009), una aplicación importante del ACP, es su utilización en la Regresión Lineal Múltiple, cuando se presentan problemas de multicolinealidad, transformando las originales en factores totalmente incorrelacionados entre sí.

Pérez (2008) refuerza esta idea, planteando que desde el punto de vista de su aplicación, el ACP permite reducir la dimensión del número de variables que inicialmente se han considerado en el análisis, pasando a un nuevo conjunto de variables (componentes principales), que gozan de la ventaja de estar incorrelacionadas entre sí y que, además, pueden ordenarse de acuerdo a la cantidad de información que llevan incorporada, utilizando como medida de dicha información, la varianza de cada una; es decir, se seleccionará como primera componente aquella que tenga mayor varianza.

Nótese que la variable a estudiar (Grado de Conocimiento de la RSE-Nitidez) está formada por 6 indicadores (enunciados), por lo tanto, se aplicará el ACP para reagruparlos y obtener un menor número de factores (componentes principales) que seguirán representando al total, con una mejor utilidad y un mayor entendimiento, para la solución de la presente hipótesis; con la aplicación del ACP, la Variable Dependiente a estudiar se convierte en continua (numérica), adquiriendo los valores de los factores resultantes, con lo cual es totalmente válido la aplicación subsiguiente de la Regresión Lineal Múltiple.

Es importante comentar que, con el objetivo de justificar la aplicación del ACP, se llevará a cabo el análisis del test de Bartlett (1950), el cual comprueba si la correlación entre las variables analizadas es lo suficientemente grande como para llevar a cabo la factorización de la matriz de coeficiente de correlación (Santesmases, 2009).

Siguiendo con Santesmases (2009), otro aspecto a tener en cuenta es la determinación del número de factores a retener y para ello se aplicará el test de Cattell (1966) que plantea que se deben retener los factores con raíz característica o valor propio superior a 1; de igual manera, para facilitar la interpretación del significado de los factores seleccionados se utilizará el método Varimax desarrollado por Kaiser (1958) que efectúa una rotación ortogonal de los ejes factoriales y tiene como objetivo conseguir que la correlación de cada una de las variables sea lo más próxima a 1 con uno solo de los factores y próxima a 0 con todos los demás (Harman, 1976, citado en Santesmases, 2009).

Una vez realizado el ACP, se procederá a aplicar la **Regresión Múltiple Lineal**, considerada la más conocida y clásica de las técnicas de análisis de dependencias, que explica la relación de una variable dependiente y dos o más variables independiente (Santesmases, 2009); en concreto, por cada Factor resultante (Variable Dependiente) de la ACP se hará una Regresión

Múltiple Lineal, teniendo en cuenta que las variables explicativas categóricas (cualitativas) entrarán en cada modelo como variables ficticias.

4.5.2. Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.

- **H2.1.** El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

En estudios anteriores, el análisis de las prácticas de RSE se ha centrado en identificar las medidas que más aplican las empresas (Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Murillo, 2009; Martos, 2011; ANDI, 2011, 2012 y 2013; BSR y GlobeScan, 2011, 2012 y 2013;); en otros, además de identificarlas, se estudia, su alineación con la estrategia del negocio (Rey-Maqueira, et al., 2011), su relación con los resultados financieros empresariales (García y Del Mar, 2007; Lee y Park, 2009 Inoue y Lee, 2010; Kang, Lee y Huh, 2010; Garay y Font, 2012) y su valor de mercado (Nicolau, 2008), sus impactos como contribución a la mejora de la calidad de vida de comunidades locales (Font, 2008; Bohdanowicz y Zientara, 2009) y su efectos en los ingresos, en los costos, en el valor de los activos y en la gestión del riesgo empresarial (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007).

En la investigación de CCRE e Ipsos (2006), además de identificarlas, toman tres tipos de valores (bajo, medio, alto), el cual asigna el encuestado, de acuerdo a su percepción.

En otras investigaciones, el Grado de Aplicación de la RSE se ha identificado, mediante el análisis descriptivo (porcentaje) de los resultados de una batería de enunciados sobre sus aspectos económicos, sociales y ambientales con pregunta cerrada dicotómica, respuesta tipo nominal sí/no (Roadmap, 2010).

Por su parte, Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b;) ha establecido una escala que parte de una clasificación de empresas en seis niveles (líder, me too, rezagado, indiferente, detractor, inconsistente) en torno a las actividades que realiza; en esta misma línea, Zadek (2005), establece una escala de cinco niveles (defensiva, cumplimiento, gestión, estratégica y civil) de acuerdo al aprendizaje organizacional evidenciado en las prácticas de RSE.

Observatorio ERSE (2010), para analizar el nivel de implantación de la RSE, pide a los encuestados que indiquen su percepción acerca de la cantidad de empresas preocupadas por la RSE, con una escala de cinco (5) valores (ninguna, pocas, bastante, muchas, ns/nc); seguidamente para profundizar, preguntan, mediante una escala de *likert*, el grado de acuerdo de los encuestados con prácticas concretas que se engloban, según estándares internacionales, dentro de las distintas dimensiones de la RSE, planteando 17 prácticas que tienen que ver con los distintos *stakeholders* de la empresa (empleados, medio ambiente, sociedad, estado, proveedores y accionistas); finalmente, se obtiene un Índice de RSE cuyo dato es el valor medio

calculado de las 17 prácticas, a partir de la escala de likert mencionada, cuyo valores son: 1 = Nada de acuerdo; 2 = Poco de acuerdo; 3 = Bastante de acuerdo; y 4 = Muy de acuerdo.

Otros autores han sugerido el diseño de indicadores sintéticos para medir el grado de implantación de acciones de RSE. Han sido dos los trabajos encontrados. El de Vives, Corral e Isusi (2005) y el de Corral, et al. (2007).

En el primer trabajo, preguntaron a los encuestados sobre el desarrollo de la actividad de RSE (externa, interna y medioambiental) sugerida por ellos; específicamente se indagó si esas actividades eran ocasionales o habituales, y si estaban o no ligadas a la estrategia de la empresa; a partir de la correlación de estas preguntas se estableció la siguiente escala.

- ✓ Alto: Actividades habituales, ligadas a la estrategia: 3 puntos.
- ✓ Medio: Actividades habituales que no están ligadas a la estrategia: 2 puntos.
- ✓ Bajo: Actividades ocasionales estén ligadas o no a la estrategia: 1 punto.
- ✓ Nada: No realizan ningún tipo de acción: 0 puntos.

Luego el indicador sintético se obtiene como la suma de los grados de implantación.

- ✓ Alto: índice sintético está entre 7 y 9 puntos.
- ✓ Medio: índice sintético de RSE está entre 4 y 6 puntos.
- ✓ Bajo: índice sintético de RSE está entre 1 y 3 puntos.
- ✓ Nada: índice sintético está en 0 puntos.

En el segundo trabajo, también clasifican las actividades de RSE en externa, interna y medioambiental; en cuanto al grado de implantación de la RSE externa, utilizan un criterio que atiende al número de tipos de actividades llevadas a cabo de 7 posibles actividades que sugieren (apoyo a grupos desfavorecidos/marginados; deportivas; ligadas a la salud y el bienestar; participación en actividades públicas; medioambientales; culturales; educativas y formativas); este criterio distingue cuatro grados de implantación de las actividades de RSE externa: alto (3 o más actividades); medio (2 actividades); bajo (1 actividad); nulo (ninguna).

Para el cálculo del grado de implantación de las actividades de RSE interna, ponderan las ocho posibles prácticas de RSE interna sugeridas (cuidado especial de las condiciones de salud e higiene laboral; procedimientos estrictos para prevención de riesgos laborales; facilidades de horario para la asistencia del personal a formación; promoción/financiación de la formación de los trabajadores; la empresa paga puntualmente a sus trabajadores; beneficios sociales extra a los empleados; política rigurosa de igualdad en la contratación; respeto estricto de las horas establecidas de trabajo y de las jornadas de descanso de los trabajadores), mediante una puntuación de 0, 1 y 2 a los tipos de respuesta nada, algo y mucho, respectivamente.

La puntuación para cada empresa resulta de la suma del número de actividades (ponderadas) realizadas y el índice resultante oscila entre 0 (nula actividad RSE interna) y 24 (máxima actividad

RSE interna); a partir de éste índice, de acuerdo al nivel de implantación de la RSE interna, las empresas se agrupan en cuatro categorías: alto (19-24 puntos); medio (13-18 puntos); bajo (7-12 puntos); nulo (0-6 puntos).

Para el caso de las actividades de RSE medioambiental, se distinguieron cuatro grados de implantación, según el número de tipos de actividades desarrolladas sobre 6 posibles sugeridas (monitoreo del impacto de la actividad en el medio ambiente; sistemas de ahorro en el consumo de energía; sistemas de ahorro en el consumo de otros recursos como agua y papel; sistemas para la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos; sistemas de aprovechamiento de subproductos de la producción; certificación medioambiental), los cuales son: alto (5-6 actividades); medio (3-4 actividades); Bajo (1-2 actividades); nulo (ninguna).

Finalmente, el índice sintético general se obtiene por agregación de los grados de implantación correspondientes a los tres tipos de RSE considerados (externa, interna y medioambiental) donde las correspondencias entre grados de intensidad en el compromiso para cada uno de los tipos de RSE y los puntos asignados son: grado alto (3 puntos); grado medio (2 puntos); grado bajo (1 punto); nulo (0 puntos).

De esta manera, el indicador sintético, que se obtiene como la suma de los grados de implantación correspondientes a los tres tipos de RSE considerados, oscila entre 0 y 9 puntos y se clasificó de la siguiente manera: Alto (entre 7 y 9); Medio (entre 4 y 6); Bajo (entre 1 y 3); Nulo (0).

Por otra parte, trabajos como el de Forum Empresa (2011), establecen una variable única llamada "Nivel de RSE" que es el promedio de todos los ítems que componen cinco dimensiones de la RSE (toma de decisiones y transparencia, relación con la comunidad, medio ambiente, consumidores o usuarios, relación con los trabajadores); en cada dimensión hay un listado de enunciados que los encuestados deben valorar en una escala de *likert*, utilizando como herramienta de análisis la media.

Después del análisis de estos estudios, se puede concluir que hay un consenso generalizado sobre el **nivel bajo de implementación de prácticas de RSE** en las organizaciones.

Es interesante comentar que estas conclusiones coinciden, generalmente, con los principales estudios encontrados en la materia desde el ámbito mundial, América Latina, Colombia y sector turístico en general y hotelero en particular, los cuales fueron explicados en ítems anteriores.

Concretamente, los del **ámbito mundial** en el epígrafe 1.2.3 (Alwyn y Kiyoteru, 2012); los del **ámbito de América Latina** en el 2.2.5 (Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003, Peinado, 2006; Haslam, 2004; Casado y Roser, 2009); los del **ámbito de Colombia**, en el 2.4 (Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008;), los del **ámbito del sector turístico en general** en el 2.6.2 (Tepelus, 2008) y del **sector hotelero en particular** en el 2.6.2.1. (Eme et al., 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se procede a explicar la metodología y técnicas de análisis a utilizar para dar respuesta a la presente Hipótesis (H.2.1).

En primer lugar se procederá a explicar la clasificación de prácticas de RSE utilizadas en el presente estudio y la escala para medir el nivel de aplicación de las mismas, para luego analizar las técnicas de análisis cuantitativo respectivas.

Clasificación de Prácticas de RSE.

De la literatura revisada, se destacan muchas clasificaciones, las cuales pueden dividirse en cinco grupos; aquellas que hacen parte de un listado genérico; otras que se derivan de las relaciones empresa-*stakeholders*; otras que se listan a partir de una clasificación preestablecida (Interna, externa, medioambiental); otras que se agrupan según el concepto del valor compartido; y finalmente, otras que se hacen a partir de los aspectos económicos, sociales y medioambientales de la RSE.

Para el presente estudio, las actividades de RSE han sido clasificadas a partir de sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales, pero teniendo en cuenta la clasificación según el valor compartido, por dos razones fundamentales; la primera tiene que ver con la coherencia que se debe tener con el concepto evolutivo de la RSE (el cual se explicó con amplio detalle en la Unidad 1); la segunda por las particularidades del sector del estudio (Turismo).

En empresas del sector turístico, las prácticas de RSE (gestión medioambiental, desarrollo comunitario, relación con clientes y empleados) son amplias y ambiguas en ocasiones (Garay y Font, 2012) y autores como Ayuso (2006); Bohdanowicz (2006); y Kasim (2007), argumentan que aún predominan las acciones de carácter medioambiental destinadas a reducir costos operativos, minimizar el consumo de recursos e introducir la compra verde.

Para dar solución a esto, El Dief y Font (2010), clasifican las prácticas de RSE en turismo, en organizacionales y operacionales; las primeras ayudan a que la gestión de la RSE se haga de una manera holística y consistente (Hooghiemstra, 2000); las segundas están más relacionadas con las dimensiones ambiental, social y económica (Holcomb Upchurch y Okumus, 2007; Inoue y Lee, 2010).

Con base en un análisis más integral de la propuesta de El Dief y Font (2010), para el caso del estudio se han optado por incluir en el listado ambos tipos, pero enmarcadas a su vez en la triple vertiente económica, social y ambiental.

Adicionalmente, se tiene en cuenta la clasificación, con base en el concepto de valor compartido, propuesta por Rey-Maqueira, et al. (2011) en su estudio aplicado al sector hotelero, tomando en cuenta aquellas actividades que contribuyen a la generación de una ventaja triple en cuanto a reducción de riesgos relacionados con impactos, mejora del contexto competitivo y mejora del bienestar social, en últimas, aquellas que contribuyen al logro del máximo valor compartido.

Finalmente, también fueron tenidos en cuenta, tanto los resultados obtenidos en el **estudio de campo preliminar citado en la primera hipótesis** (Peña y Serra, 2012b), como aquellas investigaciones que listan una serie de actividades de RSE aplicadas en el **ámbito turístico en general** (WTTC, 2002; Tepelus, 2008; Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 2011) y en el **sector hotelero en particular** (do Céu Almeida, 2005; Nord, 2006; Palau, 2006 y PricewaterhouseCoopers, 2006, citados en Tepelus, 2008; García y Del Mar, 2007; Henderson, 2007; McGehee y Wattanakamolchai, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Font, 2008; Tsai et al., 2010; Cardona y Hernández, 2011; Fernández y Cuadrado, 2011; Huimin y Ryan, 2011; Levy y Park, 2011; Martos, 2011; Calveras, 2012; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012; Mattera y Moreno, 2012; Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett, 2012; Tsai, Tsang y Cheng, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Dzingai, 2013; Eme et al., 2013; Garay y Font, 2013; Huimin et al., 2013; Khunon y Muangasame, 2013; Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013; y Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2013).

A manera de resumen, en la siguiente tabla se muestra la clasificación de Actividades de RSE por dimensión (AE-Económicas, AS-Sociales, AA-Ambientales) utilizadas en el presente estudio.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN AMBIENTAL
<p>AE1- La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico).</p> <p>AE2- Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otras de tipo nacional, regional o local).</p> <p>AE3- Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio).</p> <p>AE4- Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes.</p> <p>AE5- Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos.</p> <p>AE6- Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AE7- Contratamos personal local en los diferentes niveles jerárquicos de responsabilidad de la empresa (bajo-medio-alto).</p> <p>AE8- Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector.</p> <p>AE9- Contratamos proveedores locales.</p> <p>AE10- Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra</p>	<p>AS1- Tenemos una política y plan de acción social establecido.</p> <p>AS2-Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, entre otros, que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.</p> <p>AS3- Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.</p> <p>AS4- Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).</p> <p>AS5- Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.</p> <p>AS6- Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.</p> <p>AS7- Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso.</p> <p>AS8-Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad.</p> <p>AS9- Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas con discapacidad</p> <p>AS10- Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.</p>	<p>AA1- Tenemos una política y un plan medioambiental establecido.</p> <p>AA2- Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).</p> <p>AA3- Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación.</p> <p>AA4- Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización.</p> <p>AA5- Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes).</p> <p>AA6- Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica).</p> <p>AA7- Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación o tratamiento de residuos.</p> <p>AA8- Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AA9- Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino.</p> <p>AA10- Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico).</p>

Tabla 12. Clasificación de Actividades de RSE por dimensión. Fuente: Elaboración Propia.

Establecimiento de la escala para medir el nivel de aplicación.

Para la realización de la escala se tuvo en cuenta la literatura mencionada anteriormente, además de los resultados obtenidos en el estudio de campo preliminar realizado en la zona del estudio (Peña y Serra, 2012b), en la cual se revisaron y realizaron los trabajos de Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991, 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006, 2011).

En total, se plantean seis niveles (nulo, mínimo, bajo, medio, alto, máximo) para medir el nivel de implementación de las prácticas de RSE en los establecimientos del estudio y la interpretación de cada uno se muestra a continuación.

- ✓ Nivel nulo: No se evidencia la realización de ninguna práctica de RSE, ya que no se concibe el término RSE de una manera formal ni en sentido estricto.
- ✓ Nivel mínimo: Se evidencian actividades aisladas de caridad y filantropía.
- ✓ Nivel bajo: Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente
- ✓ Nivel medio: Comienzan a realizar prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley.
- ✓ Nivel alto: La RSE se integra a la estrategia del negocio.
- ✓ Nivel máximo: Se implica con el Desarrollo Sostenible de la Sociedad y contribuye con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Técnica de Análisis Cuantitativo.

Los encuestados valorarán cada una de las prácticas de RSE (30 enunciados en total), con base en esta escala de seis (6) posibles valores y para la interpretación de los resultados se realizarán **análisis estadísticos univariable**, utilizando, Estadísticas Básicas (Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda) y Tabulaciones Simples de Frecuencias (Porcentaje).

A continuación se explica la Hipótesis H.2.2.

- **H2.2.** El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Aplicación de la RSE) y las propuestas en la presente hipótesis, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que involucre a todas las variables, y esto precisamente, es la principal motivación del planteamiento realizado.

En cuanto a las variables tamaño y edad del hotel se tiene:

Varios trabajos realizados (Vives, Corral e Isusi, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; CCRE e Ipsos, 2006; Correa, 2007; Corral, et al., 2007; Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Roadmap, 2010; Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011b; ; Forum Empresa, 2011; Observatorio ERSE, 2010; Garay y Font, 2012) han concluido que en las empresas de mayor tamaño, el nivel de prácticas de RSE es mayor. Por su parte, Shrivastava (1995); y Garay y Font (2012), han considerado una relación positiva entre la variable edad (antigüedad) del hotel y el grado de implementación de las actividades de RSE.

En este mismo sentido, en el estudio de caso preliminar que hace parte de la presente investigación (Peña y Serra, 2012b), se pudo observar y evidenciar que la antigüedad del hotel estudiado (Park Hotel, Santa Marta, Colombia) ha jugado un papel importante en el nivel de prácticas de RSE implementadas.

En cuanto a las variables sexo, edad y el nivel de educación del Director(a) se tiene:

Distintos estudios concluyen que ciertas características como el sexo, la edad o el nivel educativo de los directivos influyen en el grado de implementación de la RSE (Kelley, Whatley y Worthley, 1987; Ibrahim y Angelidis, 1991, 1994, 1995; Angelidis y Ibrahim, 2002; Ibrahim, Howard y Angelidis, 2003; Hemingway y Maclagan, 2004; Garay y Font, 2012).

Deng, Walker y Swinnerton (2006) y El Dief y Font (2010), sugieren en sus estudios que los/as Directores/as con sexo femenino tiende a aplicar más actividades de RSE en sus empresas. Así mismo, la edad también ha sido un factor importante para determinar conocimiento, actitudes, valores y comportamientos en esta materia (Petts, 1998; Rivera y de Leon, 2005). Existe, por ejemplo, una mejor predisposición de los/as directivos/as más jóvenes para la aplicación de prácticas de RSE (Kelley, Whatley y Worthley, 1987).

El nivel de educación (primaria, secundaria, universitarios carrera, universitarios postgrados) también has sido fundamental para entender el conocimiento y comportamiento de los directivos ante la implementación de actividades RSE (Ewert y Baker, 2001; Rivera y de Leon, 2005).

En el estudio de campo realizado al Park Hotel por Peña y Serra (2012b), se observó cierta incidencia entre las variables sexo, edad y nivel de educación con el nivel de aplicación de actividades de RSE que presentaba el establecimiento hotelero.

Por su parte, tal como se explicó anteriormente, fueron incluidas en la Tesis Doctoral, las variables tipo de contrato, desempeño financiero y nivel de inversión en innovación del Hotel, así como el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a, a partir de las recomendaciones valiosas realizadas el 18 de octubre de 2012 por los miembros del Tribunal de Defensa de la Suficiencia Investigadora del Doctorado en Economía de la Empresa de la UIB,

que se encuentra realizando el investigador del presente estudio; así como también fue tomada en cuenta la experiencia del mismo en el campo de la RSE.

En relación a las variables motivaciones y obstáculos percibidos por los/as directivos/as, tenemos que de la literatura revisada sobre estudios de **sectores económicos generales** (Vives, Corral e Isusi, 2005; CCRE e Ipsos, 2006; Corral, et al., 2007; teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011b; Observatorio ERSE, 2010; ANDI, 2011, 2012 y 2013; BSR y GlobeScan, 2011, 2012 y 2013), del **sector turístico en general** (Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 2011) y del **sector hotelero en particular** (Kasim, 2006; Palau, 2006, citado en Tepelus, 2008; Huimin y Ryan, 2011; Martos, 2011; Garay y Font, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Garay y Font, 2013; y Khunon y Muangasame, 2013), se han encontrado dos tipos de relaciones entre la motivaciones y obstáculos, y el nivel de implementación de prácticas de RSE; para el primer caso, las motivaciones pueden generar un nivel mayor de aplicación de actividades de RSE por parte de los Directores/as y para el segundo, los obstáculos pueden incidir en un nivel menor de implementación de actividades de RSE.

Para la definición de las motivaciones y obstáculos a utilizar en el presente estudio, además de la revisión de los trabajos citados en el párrafo anterior, se han analizado las investigaciones de Kasim (2007); Kusyik y Lozano (2007); Tzschentke, Kirk y Lynch (2008); y Sampaio, Thomas y Font (2012), siendo **la investigación de los segundos la más completa en la materia** y la de la primera y dos últimos autores de un corte más ambiental.

El trabajo de Kusyik y Lozano (2007), consistió en una extensa revisión de literatura comprendida entre 1973 y 2006 que incluyó trabajos académicos (teóricos y empíricos), trabajos profesionales (empíricos), así como también actas de congresos (académicos y profesionales), los cuales representaron un total de 83 países que incluyeron las siguientes zonas geográficas: África (12 países), Asia Oriental y el Pacífico (13 países), Europa y Asia Central (17 países), América Latina y el Caribe (16 países), Medio Oriente y Norte de África (5 países), Norteamérica (2 países), Asia del Sur (5 países) y Europa Occidental (13 países).

En este estudio fueron encontradas 80 motivaciones y 96 obstáculos o barreras que influyen en la implementación de actividades de RSE, las cuales son de carácter interno (endógenas) y externo (exógenas) a la organización.

Como conclusión, la motivación de carácter interno más citada está relacionada con el reflejo de los valores morales y éticos del directivo y en el ámbito externo la mejora de la imagen, reputación y lealtad de los clientes. Por su parte, la barrera de carácter interno más citada tiene que ver con la falta de dinero y tiempo; y en el ámbito externo la presión de la competencia que te obliga a minimizar costos ya que éstos no aplican medidas de RSE.

Después de la revisión de la literatura citada anteriormente, para efectos del presente estudio, los autores clasificaron, tanto las motivaciones como los obstáculos en 4 grupos (2 internos y 2 externos para cada uno), para un total de 8 grupos (4 internos y 4 externos).

Para el caso de las motivaciones se tienen los grupos de valores/estilo dirección, competitividad, imagen/reputación y presión *stakeholders*. Para el caso de los obstáculos se tiene actitud/estilo dirección, desconocimiento, ausencia recursos y ausencia apoyo gubernamental. El detalle de cada uno de los grupos se muestra en la siguiente tabla.

MOTIVACIONES (M1, M2 Internas; M3, M4 Externas).	OBSTÁCULOS (O1,O2 Internos; O3,O4 Externos)
M1- Valores/Estilo Dirección. Valores personales (ética y moral) y estilo de administración del Directivo (visión holística y de largo plazo).	O1- Actitud/Estilo Dirección. Actitud pasiva (sin interés y sin motivación por el tema) y estilo de administración tradicional del Directivo (visión simplista y cortoplacista).
M2- Competitividad Mejora de la competitividad de la Empresa vía resultados financieros (aumento de ingresos y disminución de costes), vía talento humano (mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados), vía innovación (procesos y productos/servicios), vía productividad (eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio), vía mercado (fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados) y vía primas de riesgo (menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR).	O2- Desconocimiento. Desinformación y no sabe cómo hacerlo.
M3- Imagen/reputación. Mejora de la imagen y la reputación ante todos los <i>stakeholders</i> .	O3- Ausencia Recursos. Falta de recursos (financieros, tiempo y humanos) en la empresa.
M4- Presión <i>Stakeholders</i> Presión de uno o varios grupos de interés externos y/o internos en el siguiente orden percibido: trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas.	O4- Ausencia Apoyo Gubernamental. Falta de apoyo y acompañamiento gubernamental y de incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) para la implementación.

Tabla 13. Motivaciones y Obstáculos para la aplicación de la RSE. Fuente: Elaboración Propia.

Para la interpretación de los resultados se realizarán **análisis estadísticos multivariados**, utilizando, en primer lugar, el Análisis de Componentes Principales (ACP) y luego la Regresión Lineal Múltiple, lo cual se explicará en detalle más adelante.

Es importante comentar, que previo a los análisis multivariados, se llevarán a cabo **análisis estadísticos bivariados**, en concreto Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios, con el objetivo de identificar, a priori, las relaciones existentes entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes (análisis separados por pareja); en este tipo de análisis se estudian las relaciones entre cada uno de los 30 indicadores que componen los tres (3) grupos de Actividad (Económicas, Sociales y Ambientales) y las diferentes variables explicativas de la Hipótesis en cuestión.

A continuación se muestra la tabla resumen de las variables del modelo a proponer.

Variable Dependiente	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Grado de Aplicación de la RSE	Vives, Corral e Isusi, (2005); Zadek (2005), CCRE e Ipsos (2006); Corral, et al. (2007); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); Tepelus, (2008); Roadmap (2010); Observatorio ERSE, (2010); Forum Empresa (2011); Peña y Serra (2012b); Eme et al. (2013).	Establece el nivel de implementación de actividades de RSE en sus dimensiones Económicas, Sociales y Ambientales (AE, AS, AA).	1= nulo 2=mínimo 3= bajo 4= medio 5= alto 6= máximo
Variables Explicativas	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Tamaño del Hotel	Henriques y Sadorsky, (1999); Lluill (2001); Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin (2004); Van Wijk y Persoon (2006); González-Benito y González-Benito (2006); Aragón et al., (2008); Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Bohdanowicz y Zientara (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); Martorell y Mulet (2010); Observatorio ERSE (2010); Peña y Serra (2012b).	Número de empleados	1= Menos de 10 2= Intervalo 10-50 3= Intervalo 51-200 4= Más de 200
Edad del Hotel	Shrivastava (1995); Garay y Font (2012).	Se utiliza como referencia el año 2013	1= Menos de 10 años 2= Intervalo 10-20 3= Intervalo 20-40 4= Más de 40 años
Sexo del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Deng, Walker, y Swinnerton (2006); El Dief y Font (2010).	Género	1= Hombre 2= Mujer
Edad del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Petts (1998); Rivera y de Leon (2005).	Edad	1= Menos de 40 años 2= Intervalo 40-60 3= Más de 60 años
Nivel de Educación del Director/a	Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Hemingway y Maclagan (2004); Rivera y de Leon (2005).	Estudios realizados	1= Primaria 2= Secundaria 3= Universitarios Carrera 4= Universitarios Postgrado

Motivaciones	Vives, Corral e Isusi (2005); Kasim (2006); Palau, 2006, citado en Tepelus, 2008; Kusy y Lozano (2007); Kasim (2007); Corral, et al. (2007); Tzschentke, Kirk y Lynch (2008); teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Roadmap (2010); Sheldon y Park (2011); Huimin y Ryan, 2011; Martos (2011); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Observatorio ERSE (2010); ANDI (2011, 2012 y 2013); BSR y GlobeScan (2011 y 2012); Sampaio, Thomas y Font (2012); Garay y Font, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Garay y Font, 2013; y Khunon y Muangasame, 2013.	Incentivos para la implementación de Actividades de RSE	1= Valores/estilo Dirección. 2= Competitividad 3= Imagen/reputación 4= Presión <i>stakeholders</i> .
Obstáculos	Vives, Corral e Isusi (2005); Kasim (2006); Palau, 2006, citado en Tepelus, 2008; Kusy y Lozano (2007); Kasim (2007); Corral, et al. (2007); Tzschentke, Kirk y Lynch (2008); teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Roadmap (2010); Huimin y Ryan, 2011; Sheldon y Park (2011); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Observatorio ERSE (2010); ANDI (2011, 2012 y 2013); BSR y GlobeScan (2011 y 2012); Sampaio, Thomas y Font (2012); Garay y Font, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Garay y Font, 2013.	Barreras para la implementación de Actividades de RSE	1= Actitud/estilo Dirección. 2=Desconocimiento, 3= Ausencia recursos 4= Ausencia apoyo gubernamental.

Tabla 14. Variables del modelo a proponer para la Hipótesis 2.2 y literatura de referencia. Fuente: Elaboración Propia.

ACP y Regresión Lineal Múltiple.

Nótese que la variable a estudiar está formada por 30 indicadores (10 para cada tipo de actividad: económica, ambiental y social), por lo tanto, el ACP se llevará a cabo por separado sobre cada área (económica, ambiental y social) porque se debe mantener la lógica conceptual de la aplicación de la RSE más comúnmente aceptada, tanto en la revisión literaria, como en la práctica empresarial; de igual manera, se aplicará el ACP a dos variables independientes, las Motivaciones y los Obstáculos.

Una vez realizado el ACP, se procederá a aplicar la **Regresión Múltiple Lineal**; en concreto, por cada Factor resultante (Variable Dependiente dividida en Actividades Económicas, Sociales y Ambientales) de la ACP se hará una Regresión Múltiple Lineal, teniendo en cuenta que las variables explicativas categóricas (cualitativas) entrarán en cada modelo como variables ficticias.

4.5.3. Hipótesis del Tercer Grupo: Comunicación de la RSE.

- **H3.1.** El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

La Comunicación de la RSE puede realizarse por distintos medios y formatos (página web, memoria de RSE y/o sostenibilidad, folletos corporativos, informes medioambientales, etc.) que dependerán tanto del tipo de información a transmitir como de los grupos de interés correspondientes, buscando siempre en el proceso el equilibrio más adecuado entre eficacia y eficiencia (Forética, 2011).

La Unión Europea (2010) destaca como las herramientas de comunicación de RSE más utilizadas, las etiquetas de los productos, el embalaje, las relaciones con los medios de comunicación, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes de RSE y/o sostenibilidad, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos y el bocaoreja.

La hipótesis del estudio tiene en cuenta toda la información que comunica en materia de RSE el establecimiento hotelero por todos los medios, prestando una atención especial a los Informes de RSE (memorias de RSE/sostenibilidad/balance social).

Según estudios anteriores, la identificación del Grado de Comunicación de Informes de RSE se ha realizado desde cuatro perspectivas; la primera, mediante la indagación sobre si el sujeto investigado elabora (o no) Informes de RSE (pregunta cerrada dicotómica, respuesta sí/no), en la que se encuentran los trabajos de CCRE e Ipsos (2006), Forum Empresa (2011), Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011), Observatorio ERSE (2010) y KPMG (2013).

De éstos, merece la pena comentar que el de KPMG (2013) es uno de los estudios más reconocidos a nivel mundial, ya que realiza dos tipos de análisis; uno sobre la tendencia de los informes de RSE de las N100, es decir las 100 empresas más grandes por ingresos de 41 países distribuidos en los 5 continentes (41.000 empresas en total), en donde se muestran resultados por países, sectores y metodología utilizada (GRI, integrado, etc.), principalmente; y el otro sobre la calidad de los informes de las empresas del *Ranking Global Fortune 250 (G250)*, en donde se examinan los contenidos en términos de estrategia, riesgo y oportunidad; materialidad; público objetivo e indicadores; proveedores y cadena de valor; compromiso con los *stakeholders*; gobernanza; y transparencia y balance.

En la segunda perspectiva, se encuentran los trabajos de Lee (2008); Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008); y FRC y Garrigues (2010); que se centran en la manera cómo han evolucionado el número de empresas que elaboran y publican informes de RSE, tomando como base información del GRI (*Global Reporting Initiative*), de CorporateRegister (sitio web que contiene reportes no financieros a nivel mundial).

En la tercera, se analiza la percepción que tienen diferentes grupos de interés de la sociedad sobre las memorias de RSE en materia de cantidad y calidad del informe, credibilidad de la información y de la fuente, entre otros temas; aquí se destacan los trabajos de la Fundación Alternativas (2009, 2011) que incluyó a empresarios, consumidores, ONG's, academia, sindicatos, periodistas, gobierno, ciudadano común; KPMG y *Sustainability* (2008), que incluyó a los lectores de las memorias GRI (entorno empresarial, sociedad civil y otros grupos); CECU (2004, 2006, 2008, 2010) que incluyó a los consumidores; y MediaResponsable (2012), que incluyó a administraciones públicas, consumidores, empresas, medios de comunicación, mundo académico, proveedores/consultores, sindicatos y tercer sector.

Por último, la cuarta se ha enfocado en el análisis propiamente dicho de los Informes, en lo que respecta a la calidad del contenido, destacando varios trabajos enfocados en **sectores económicos generales** (Observatorio RSC, 2010b y 2012; Observatorio RSE, 2011 y 2013; y Deva, 2012, 2013); en el **sector turístico** (Lluill, 2001; y Van Wijk y Persoon, 2006); y en el **sector hotelero en particular** (Bohdanowicz, 2007; Henderson, 2007; Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Martos, 2011; Rey-Maqueira et al., 2011; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012; y Dzingai, 2013).

A pesar de que el trabajo de Lluill se centra en la información medioambiental, se tomó la decisión de incluirlo en el análisis de la literatura, debido al rigor metodológico y científico encontrado en el mismo; es importante mencionar que este trabajo fue de gran utilidad, ya que normalmente en el sector del estudio (turismo), las prácticas de RSE han sido dominadas por acciones medioambientales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz, 2006; Kasim, 2007), con lo cual se esperaría encontrar en los informes de RSE cierta información al respecto.

Después del análisis de los estudios citados se puede concluir, que a pesar de los esfuerzos realizados por el sector empresarial en el tema y siendo conscientes de la evolución que ha tenido el *reporting* no financiero a nivel internacional, aún se percibe, un **bajo Grado de Comunicación de Informes de RSE** en las diferentes esferas geográficas del **mundo** (KPMG, 2013), **Europa** (FRC y Garrigues, 2010), **América Latina** (Forum Empresa, 2011), **España** (Observatorio ERSE, 2010); y **Colombia** (CCRE e Ipsos, 2006).

Al respecto, es importante mencionar, las conclusiones generales del Observatorio de RSE (2013) con respecto al *reporting* mundial, las cuales se detallan a continuación.

“El número de empresas que explican, justifican y someten al escrutinio público sus políticas y el impacto económico, social y ambiental de sus actividades productivas y económicas sigue siendo muy bajo. El número total de informes sociales o de sostenibilidad registrados en Global Reporting Initiative, GRI, en 2012, por ejemplo, ascendía a 3.565 - Sustainability Disclosure Database -, y con los datos que se han proporcionado en el informe de Corporate Register publicado en 2013, el número total de empresas a nivel mundial que han publicado este tipo de informes en 2012, como parte de su informe anual de gestión, o con un formato de informe independiente, sería como máximo de 6.500.” Si tenemos en cuenta que, de acuerdo con los

*datos proporcionados por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, existen **82.000 empresas mundiales o transnacionales**, con más de 700.000 empresas filiales y más de dos millones de empresas de suministradores y proveedores estratégicos, la conclusión es que el compromiso de la gran mayoría de las grandes empresas con las nuevas exigencias de transparencia y de rendición pública de cuentas, así como con los esfuerzos de la comunidad internacional para mejorar el control de los impactos que las actividades económicas y productivas tienen sobre la sociedad, es **muy reducido**. En el mismo sentido, la Comisión Europea ha calculado, en base a los datos ofrecidos en distintas investigaciones, que en la actualidad sólo **2.500 grandes empresas europeas** divulgan información no financiera con periodicidad anual, lo que supone menos de un seis por ciento de las **42.000 grandes empresas que operan en la Unión Europea**".*

Además del bajo nivel de informes evidenciados, los *stakeholders* argumentan que **la calidad de la información aún no es la deseada y ha sufrido un estancamiento**; los informes no tienen un formato estandarizado; además de percibir un nivel bajo de información (escasa), ésta tiene una credibilidad menor cuando la fuente es la propia empresa; no es esclarecedora, no tratan con suficiente detalle los asuntos más importantes y es cosmética; está dispersa y no es homogénea; solo se coloca lo bueno de la organización, omitiendo los errores y fracasos; la información continúa siendo muy limitada; y finalmente, son utilizados como herramienta de *marketing*, sin autocríticas y alejados del ciudadano de a pie (Correa, 2007; Observatorio RSC, 2010b, 2012; CECU, 2010; Fundación Alternativas, 2009, 2011; Observatorio RSE, 2011, 2013; Deva 2012 y 2013; y MediaResposable, 2012; todos estos estudios aplicado a **sectores económicos generales**).

Para mayor detalle, se citan textualmente los argumentos del Observatorio de RSE (2013) en la materia: *"la información no financiera que se proporciona en la mayoría de los informes divulgados por las empresas es **parcial, de muy baja calidad y, en general, resulta insuficiente para poder evaluar sus políticas y prácticas de responsabilidad**. Así se considera, por ejemplo, en la propuesta de nueva Directiva europea sobre la información no financiera publicada en abril de 2013, en la que se afirma que la calidad de la información divulgada por las empresas es **baja y no satisface adecuadamente las necesidades de los usuarios**; es decir, de los stakeholders o partes interesadas y de la sociedad en su conjunto. Una evaluación negativa de la calidad de la información contenida en los informes sociales de las empresas que no es muy diferente a la que se realizaba hace más de seis años en el informe del Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas sobre la cuestión de los Derechos Humanos y las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales, John Ruggie, sobre las empresas y los derechos humanos: Catálogo de las normas internacionales sobre responsabilidad y rendición de cuentas por actos cometidos por las empresas: en los informes suelen prevalecer las descripciones anecdóticas de proyectos aislados y actividades filantrópicas"*.

Las anteriores percepciones también se presentan, tanto para empresas del **ámbito turístico en general** (Lluill, 2001; Dodds y Joppe, 2005; y Van Wijk y Persoon, 2006), como del **sector hotelero en particular** (de Grosbois, 2012; y Dzingai, 2013), siendo más crítico, a priori, en las

empresas del área geográfica específica de la presente investigación (Hoteles de la Región Caribe Colombiana).

Al respecto se destacan algunas conclusiones de Lluill: “i) **en general, son las empresas de los sectores más contaminantes y con mayores riesgos de infringir daños significativos al medio ambiente las que proporcionan mayor cantidad de información al respecto; existe asimismo una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y la cantidad de información medioambiental que suministra al exterior, la teoría de la legitimidad avala tales comportamientos;** ii) **el sector turístico no destaca especialmente entre los más contaminantes o para ser más precisos: el sector tiene mejor imagen medioambiental ante la sociedad en general de la que tienen muchas actividades del sector industrial. Ello induce a presuponer que la empresa turística no está especialmente necesitada de legitimar su actuación, por lo que se espera muy poca información medioambiental externa. Sin embargo, existe una fuerza que empuja en sentido contrario. La empresa turística tiene una mayor dependencia de la calidad de su entorno ambiental que las empresas de sectores industriales.** iii) **Los diferentes estudios realizados en España y en el mundo indican que, aunque siguen siendo mayoría las empresas que no facilitan información alguna de carácter medioambiental, su número se va reduciendo de un modo regular en los últimos años.** iv) **La información divulgada tiene generalmente un carácter descriptivo o cualitativo más que cuantitativo. Esto la hace de muy difícil comparación, tanto con otras empresas, como consigo misma en diferentes momentos temporales.** v) **la información publicada magnifica los aspectos positivos del comportamiento medioambiental de la empresa, y silencia o minimiza los de carácter negativo. Ello es consecuencia directa del carácter fundamentalmente voluntario de este tipo de información, y de la falta de verificación externa”.**

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se procede a explicar la metodología y técnicas de análisis a utilizar para dar respuesta a la presente hipótesis.

Para la realización de la escala se tuvo en cuenta la literatura mencionada anteriormente, además de los resultados obtenidos en el estudio de campo preliminar realizado en la zona del estudio (Peña y Serra, 2012b), en la cual se revisaron y realizaron los trabajos de Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991, 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006, 2011).

Se plantean en total seis niveles (nulo, mínimo, bajo, medio, alto, máximo) para medir el nivel de comunicación en materia de RSE en los establecimientos del estudio y la interpretación de cada uno se muestra a continuación.

- ✓ Nivel nulo: No publica información sobre RSE.
- ✓ Nivel mínimo: La cantidad y calidad del contenido es deficiente.
- ✓ Nivel bajo: La cantidad y calidad del contenido es insuficiente.
- ✓ Nivel medio: La cantidad y calidad del contenido es aceptable.

- ✓ Nivel alto: La cantidad y calidad del contenido es sobresaliente.
- ✓ Nivel máximo: La cantidad y calidad del contenido es excelente.

Más allá de lo atractivo (en cuanto a lo estético) que pueda resultar el diseño, formato y/o presentación de la información de actividades de RSE, el sujeto estudiado valorará su nivel de comunicación, con base en la cantidad y calidad del mismo; para ello tendrán en cuenta los principios del GRI en la materia, ya que éste es considerado el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional como herramienta de comunicación y reporting para las empresas, y por tanto, hoy por hoy, es el marco más reconocido por las organizaciones de todos los sectores (Vilanova, Lozano y Dinarés, 2006).

Mediante estos principios se valorará, de manera integral, toda la comunicación que realicen las empresas en materia de RSE, sea mediante informes específicos o memorias de RSE u otro tipo de herramienta de comunicación.

En este sentido y para un mayor entendimiento en cuanto a la valoración de los niveles, a continuación se definen los principios que deberá tener en cuenta el sujeto del estudio, los cuales han sido tomados de la guía más reciente del GRI, la G4 del 2013.

Los principios a tener en cuenta son:

- ✓ Claridad. La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
- ✓ Precisión. La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización.
- ✓ Equilibrio. La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
- ✓ Comparabilidad. La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática; la información debe presentarse de tal forma que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones.
- ✓ Puntualidad/Periodicidad. La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
- ✓ Fiabilidad. La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria de modo que se puedan someter a evaluación y se establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Finalmente, para la interpretación de los resultados se realizarán **análisis estadísticos univariante**, utilizando, según sea el caso (criterio de elaboración o no de informes de RSE o criterio de cantidad y calidad de la información), Tabulaciones Simples de Frecuencias (Porcentaje) o Estadísticas Básicas (Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda).

A continuación se explica la Hipótesis H.3.2.

- **H3.2.** El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero se ve influenciado por el tamaño del Hotel y las presiones externas de los *stakeholders*.

Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Comunicación de la RSE) y las propuestas en la presente hipótesis, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que involucre a todas las variables, y esto precisamente, es la principal motivación del planteamiento realizado.

En cuanto a la variable tamaño, se tiene que varios trabajos realizados (Lluill, 2001; CCRE e Ipsos, 2006; Correa, 2007; Van Wijk y Persoon, 2006; Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011b; Forum Empresa; 2011; Observatorio ERSE, 2010; KPMG, 2011; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2011) han concluido que el nivel de comunicación en materia de RSE es mayor en las empresas con mayor tamaño.

En cuanto a la variable relacionada con las presiones de *stakeholders* externos, se tiene que distintos estudios han evidenciado que dichas presiones son elementos fundamentales que influyen en el nivel de comunicación de RSE de las empresas (Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Lluill, 2001; Lawrence 2002; Windsor 2002; Smith, 2003; O'Rourke, 2004; Dodds y Joppe 2005, Lingaard 2006; Deegan y Blomquist, 2006; KPMG y UNEP, 2006; Elijido-Ten, Kloot y Clarkson 2010; Babiak y Trendafi, 2011).

Lawrence (2002); Windsor (2002); Smith (2003); y Lingaard (2006), sugieren que la **comunidad en general** considera muy importante la información que las empresas transmitan en materia de RSE, por lo que se convierten en un mecanismo de presión para las empresas en su afán de comunicar.

O'Rourke (2004), argumenta que las crecientes preocupaciones de los **consumidores** acerca de los impactos sociales y ambientales de los productos que compran, los lugares de trabajo y las comunidades en donde habitan, ha llevado a nuevas exigencias de divulgación corporativa en materia de RSE; en países en vía de desarrollo, la falta de información en materia de dichos impactos, ha generado una presión importante de la comunidad local en cuanto a la comunicación de los mismos, por parte de las empresas.

Dodds y Joppe (2005), en su estudio citado en un epígrafe anterior, concluyen que el *reporting* no es una práctica extendida en el sector del turismo y que su interés se ha debido a la presión

realizada por ONG's, **políticos** y el mercado financiero en su afán por monitorear o evaluar las actuaciones de las empresas del sector.

Por su parte, la presión externa de los *stakeholders* ha jugado un papel importante en la información empresarial sobre RSE (KPMG y UNEP, 2006; Eljido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010), de tal forma que las estrategias de divulgación se han dado en respuesta a las demandas *stakeholders* particulares como los **consumidores y las comunidades** (Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Deegan y Blomquist, 2006; y Babiak y Trendafi, 2011).

Lluill (2001) por su parte, concluye que en general, los propietarios y los directivos de las empresas turísticas de alojamiento asumen sus responsabilidades en temas de acción e información medioambiental por las presiones externas que reciben; no lo hacen por propio convencimiento o por propia iniciativa; su actitud general es reactiva, no proactiva y en última instancia, es la presión de los **clientes o turistas** la que empuja a las empresas turísticas a asumir sus responsabilidades medioambientales; a éstos le siguen los **tour operadores** y en menor medida la **normativa legal y las administraciones públicas**.

De igual manera, la literatura evidencia que, de manera general, la presiones para el *reporting*, son externas y en muchas ocasiones relacionadas con factores de **mercado y gobierno**, haciendo un especial énfasis en la presión de los **socios comerciales/proveedores, los competidores y las administraciones públicas** (Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; Eljido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010).

Finalmente, en el estudio de campo realizado al Park Hotel por Peña y Serra (2012b), se observó cierta incidencia entre la presión externa de los **clientes y la comunidad local** y el nivel de comunicación en materia de RSE, por parte del establecimiento hotelero.

Para la interpretación de los resultados se realizará un **análisis estadístico multivariable**, utilizando la **Regresión Logística Ordinal (Ordered Logit)**, cuya metodología se explicará más adelante.

Además de la variable independiente (nivel de comunicación de RSE) y las variables explicativas (presión clientes, presión comunidad local, presión socios comerciales/proveedores, presión competidores, y presión gobierno), el modelo presenta cuatro (4) variables de control, las cuales son el sexo, la edad, el nivel educativo y el grado de autonomía para la toma de decisiones de RSE del Director/a, pues es interesante, analizar si éstas podrían llegar a convertirse en variables determinantes (concluyentes) para el modelo, ya que tal como se mencionó en las anteriores hipótesis, estos factores inciden en el Conocimiento y la Aplicación de la RSE, por parte de las organizaciones y a lo mejor también puedan hacerlo sobre la Comunicación de la misma.

Es importante comentar, que previo a los análisis multivariables, se llevarán a cabo **análisis estadísticos bivariados**, según sea el caso (criterio de elaboración o no de informes de RSE o criterio de cantidad y calidad de la información), Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias o

Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios, con el objetivo de identificar, a priori, las relaciones existentes entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes (análisis separados por pareja).

A continuación se muestra la tabla resumen.

Variable Dependiente	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Grado de Comunicación de la RSE	Dodds y Joppe (2005); Van Wijk y Persoon (2006); Lluill, (2001); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); CCRE e Ipsos, (2006); CECU (2004, 2006, 2008, 2010); Forum Empresa (2011); Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011); Observatorio ERSE, (2010); KPMG (2011); Peña y Serra (2012b); de Grosbois (2012), Dzingai (2013).	Establece el nivel de comunicación en materia de informes de RSE	1= nulo 2=mínimo 3= bajo 4= medio 5= alto 6= máximo
Variables Explicativas	Literatura de Referencia	Descripción	Categoría
Tamaño del Hotel	Henriques y Sadorsky, (1999); Lluill (2001); Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin (2004); Van Wijk y Persoon (2006); González-Benito y González-Benito (2006); Aragón et al., (2008); Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Bohdanowicz y Zientara (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b); Martorell y Mulet (2010); Observatorio ERSE (2010); Peña y Serra (2012b).	Número de empleados	1= Menos de 10 2= Intervalo 10-50 3= Intervalo 51-200 4= Más de 200
Presión Clientes	Neu, Warsame y Pedwell (1998); Lluill (2001), O'Rourke (2004); KPMG y UNEP (2006); Deegan y Blomquist (2006); Eljido-Ten, Kloot y Clarkson (2010); Peña y Serra (2012b).	Influencia de los consumidores directos	1= sí 2=no
Presión Comunidad Local	Neu, Warsame y Pedwell (1998); Lawrence (2002), Windsor (2002); Smith (2003); O'Rourke (2004); Linaard (2006); KPMG y UNEP (2006); Eljido-Ten, Kloot y Clarkson (2010); Deegan y Blomquist (2006); Peña y Serra (2012b).	Influencia de la comunidad cercana a la empresa	1= sí 2=no
Presión Socios Comerciales y/o Proveedores	Lluill (2001); KPMG y UNEP (2006); Eljido-Ten, Kloot y Clarkson (2010).	Influencia de los socios comerciales y/o proveedores de la empresa	1= sí 2=no
Presión Competidores	KPMG y UNEP (2006); Eljido-Ten, Kloot y Clarkson (2010).	Influencia de las empresas competidoras	1= sí 2=no
Presión Gobierno	Lluill (2001); Dodds y Joppe (2005); KPMG y UNEP, (2006); Eljido-Ten, Kloot y Clarkson (2010).	Influencia del gobierno	1= sí 2=no

Tabla 15. Variables del modelo a proponer para la Hipótesis 3.2 y literatura de referencia. Fuente: Elaboración Propia.

Modelo de Regresión Logística Ordinal.

De manera general, la Regresión Logística es un instrumento estadístico de análisis bivariable o multivariable, de uso explicativo y predictivo, el cual, resulta útil, para conocer la relación que pueda tener una variable dependiente cualitativa dicotómica (regresión logística binaria o binomial) o con más de dos valores (regresión logística multinomial), con una o más variables independientes o explicativas (cualitativas o cuantitativas), en donde la ecuación inicial del modelo es de tipo exponencial, la cual, puede usarse como una función lineal gracias a su transformación logarítmica logit (Agresti, 2007 y Pérez, 2008).

El uso de ésta técnica para modelar variables en el sector turístico ha aumentado considerablemente en los últimos tiempos (Machuca, 2002; Requena, Torrent, Lladós y Garay, 2007; Mondéjar y Vargas, 2009; López-Fernández, Serrano-Bedia y Gómez-López, 2009; citados en Djofack, 2012).

El propósito de este tipo de análisis es predecir la probabilidad de que ocurra cierto evento (expresado en los valores que tome de la variable dependiente) y determinar qué variables explicativas pesan más para aumentar o disminuir la probabilidad de que suceda el evento en cuestión; o en otras palabras, expresar la probabilidad de que ocurra el evento en cuestión como función de ciertas variables, que se presumen relevantes o influyentes. Al final, el resultado concreto es un valor numérico que indica la probabilidad de pertenencia de un nuevo individuo o elemento al grupo o grupos objeto del análisis, con la respectiva identificación de las variables más importantes que explican las diferencias entre grupos.

Dentro de los tipos de regresión logística, el modelo estadístico escogido para el análisis de los datos de la presente hipótesis ha sido el modelo de regresión logística ordinal (*Logit Ordinal*), ya que la variable endógena o dependiente es discreta, acotada y ordinal (los valores que adquiere se encuentran ordenados y la verdadera distancia entre las categorías no es conocida), características que hacen que el modelo propuesto sea el más adecuado (Scott Long, 1997; Bujosa y Roselló, 2007).

Cuando se desea contemplar la naturaleza ordinal de una variable dependiente mediante una regresión logística, Agresti (2007) plantea que es más conveniente aplicar una regresión de tipo ordinal antes que una regresión logística multinomial, pues con la primera permitirá obtener mejores resultados; en este sentido, este modelo ha sido utilizado en los estudios de Quer, Claver y Molina (2006); Bujosa y Roselló (2007); Berbel, Criado y Puig (2007), de los cuales, los dos últimos han sido aplicados en el sector turístico (alojamiento).

Lo que se pretende con la aplicación del *Logit Ordinal* es expresar la probabilidad de que el Grado de Comunicación de RSE (variable dependiente) se ubique en cada uno de los 6 valores posibles (nulo, mínimo, bajo, medio, alto, máximo) en función del tamaño del hotel y de la presión de los clientes, la comunidad local, los socios comerciales/proveedores, los competidores y del gobierno (variables explicativas, que se presumen influyentes en principio), dejando abierta la posibilidad

de influencia de alguna de las variables de control del modelo (sexo, edad, nivel educativo y grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE Director/a), teniendo en cuenta que las variables explicativas categóricas (cualitativas) entrarían en el modelo como variables ficticias.

4.5.4. Comentario de cierre sobre el análisis de las Hipótesis de Investigación.

Una vez realizada la confrontación de las hipótesis y como aporte adicional al presente trabajo, se llevará a cabo un análisis integral de las tres variables principales del estudio (Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE) y sus diferentes factores determinantes, buscando como resultado concreto la propuesta de un modelo que explique, de manera explícita, las relaciones causales existentes entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio; otro objetivo agregado al análisis propuesto, será el de validar la información relacionada con la confrontación de los 3 grupos de Hipótesis planteadas en la investigación.

Para ello, se utilizará el **Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés)**, cada vez más utilizado en la ciencias sociales (Luque, 2000) y desde hace un tiempo en investigaciones del área de Dirección de Empresas (Céspedes y Sánchez, 1996); ha sido empleado también en trabajos recientes, tanto del ámbito turístico (Garrido, 2008; Vergara, Quesada y Blanco, 2011) como propios de la RSE (Bigné y Curras, 2008; Pérez, García y Rodríguez, 2008; Tznier et al., 2011).

Los SEM son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables; son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables criterio o dependientes, como en las variables predictoras o independientes; podría pensarse en ellos como varios modelos de análisis factorial que permiten efectos directos e indirectos entre los factores (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

En palabras de Hair et al. (1999), la ventaja fundamental de estos modelos frente a otras técnicas de análisis estriba en su capacidad para analizar simultáneamente y de forma exhaustiva más de una relación de dependencia entre variables, lo que permite abordar fenómenos complejos, permitiendo al investigador la transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio; dicho de otra manera, permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Para el caso de la presente investigación, tal como se comentó anteriormente, es interesante utilizar el SEM, por una parte, para confirmar las hipótesis planteadas a lo largo de la investigación y por la otra, para identificar los diferentes tipos y direcciones de las posibles relaciones que pueda haber entre las tres variables principales del estudio, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE.

4.6. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

En este epígrafe se hace una descripción detallada del trabajo de campo realizado que incluye la explicación del diseño y contenido del cuestionario, su administración y la tasa de respuesta obtenida.

4.6.1. Diseño y Contenido del Cuestionario.

Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta, en orden cronológico, los siguientes siete (7) grupos de cuestiones:

- i. Los aportes encontrados en la literatura científica sobre el tema en cuestión (y su forma de abordarlo), los cuales se han mencionado a lo largo del presente estudio.
- ii. Los siguientes dieciséis (16) documentos internacionales relacionados con la RSE: Norma SGE 21 de Forética (primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo) versión 2008, el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001 (fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa), la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas de 2002 (una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible), la Comunicación de la Comisión Europea, poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo de 2006 (hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas), la Comunicación de la Comisión Europea de 2011 (Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas), los principios del *Global Compact/ Pacto Mundial* de las Naciones Unidas de 1999, la Guía ISO 26000 de 2010 (Guía sobre Responsabilidad Social), la norma ISO 9001 de 2000 (Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos), la norma ISO 14001 de 2004 (Sistema de Gestión Medioambiental, requisitos con orientaciones para su uso), la norma OHSAS 18001 de 2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos), el *G4 Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative - GRI* (2013), el *Dow Jones Sustainability Indexes* del *Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research* de 1999, la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 2001, las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las Empresas Multinacionales de 2011, el *FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria* de 2008 y el *Social Accountability SA8000 Standard* de 2008.
- iii. Lo que estipula la teoría del DS, debido a dos razones fundamentales; la primera, porque la empresas que se analizarán son del sector turístico y en este sentido, el DS es el modelo que ha sido adoptado por la OMT, precisamente para el desarrollo del sector (OMT, 2004); la segunda, porque la racionalidad sostenicéntrica que caracteriza el análisis del turismo hace que sea más adecuado identificar las dimensiones de la RSE en

una empresa turística directamente desde el marco conceptual del DS (Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006; Van Marrewijk, 2003); así mismo, desde el punto de vista práctico de las empresa, el DS, pueda traducirse de una forma más directa en objetivos de gestión y operativos para la organización (Kakabadse, Rozuel, and Lee-Davies, 2005).

- iv. Las recomendaciones generales en cuanto a diseño de cuestionarios (formas, orden y redacción de preguntas, principalmente) del Profesor Miguel Santesmases (Universidad de Alcalá de España) experto internacional en investigación social y de mercados, expuestas en su libro DYANE Versión 4 (2009).
- v. Los resultados del estudio de campo preliminar llevado a cabo por Peña y Serra (2012b) que se ha mencionado en epígrafes anteriores, el cual permitió realizar en febrero de 2011 una especie de *pre-test* al cuestionario inicial, importante para asegurar, en el diseño definitivo del cuestionario final, la debida validez (medir lo que efectivamente tiene que medir) del mismo y el mejoramiento en su contenido en cuanto a la redacción, el orden y la extensión de las preguntas.
- vi. Las recomendaciones realizadas el 18 de octubre de 2012 por los miembros del Tribunal de Defensa de la Suficiencia Investigadora del Doctorado en Economía de la Empresa de la UIB que se encuentra realizando el investigador del presente estudio.
- vii. Las recomendaciones de los Profesores de la Universidad de las Islas Baleares de España, Miguel Seguí Llinás y Antoni Serra Cantallops (Director de la presente Tesis Doctoral) realizadas vía e-mail y de manera personal en diversas reuniones durante los años 2012 y 2013 respectivamente.

En síntesis, el cuestionario definitivo (finalizado en septiembre de 2013) consta de 82 preguntas distribuidas de la siguiente manera; 23 preguntas sobre cuestiones generales del hotel y su Director/a; 7 preguntas relacionadas con el conocimiento que los/as Directores/as tienen sobre la RSE; 43 cuestiones relacionadas con las prácticas de RSE de los establecimientos hoteleros; y 9 preguntas para medir la comunicación de la RSE de los mismos.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

Estructura del Cuestionario	
Aspectos tratados	Números de preguntas
Cuestiones generales sobre el Hotel y su Director/a	23 (1-23)
Conocimiento de la RSE	7 (24-30)
Aplicación de la RSE	43 (31-73)
Comunicación de la RSE	9 (74-82)
Total	82

Tabla 16. Estructura del cuestionario. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, el cuestionario consta de cuatro partes y el contenido íntegro del mismo se muestra en **el Anexo 2**.

La literatura de referencia utilizada para el diseño de las preguntas y valoración en esta última parte del cuestionario, al igual que en el resto de partes, fue explicada en epígrafes anteriores.

Por último, es importante comentar que, tal como se describió en el epígrafe 4.4., para el tratamiento de los datos y el análisis de la información obtenida del cuestionario, se utilizó el Programa Informático **DYANE**, el cual en su última versión (2009), tiene entre varias novedades, el diseño de cuestionarios electrónicos y en este sentido, el cuestionario final fue elaborado en formato electrónico con el soporte de dicho programa.

4.6.2. Administración del Cuestionario.

Tal como se mencionó en el epígrafe 4.4, durante el mes de **octubre de 2013** fueron enviadas vía e-mail las cartas de presentación/invitación del estudio a cada uno de los Directores/as Hoteleros/as, con el respectivo cuestionario electrónico y la justificación de la importancia de participar en la investigación (ver Anexos 1 y 2); se dio un tiempo de 2 meses (**Octubre y Noviembre de 2013**) para que los/as Directores/s analizaran en detalle todas las preguntas, enviaran por correo electrónico las dudas que se presentaran y seguidamente remitieran el cuestionario diligenciado; para el seguimiento de esta actividad, durante estos dos meses, se enviaron dos (2) e-mails recordatorios adicionales a la totalidad de hoteles y para aquellos que no se habían reportado ni una sola vez vía correo electrónico, se les realizaron varias llamadas telefónicas.

En síntesis, fueron utilizados tres medios para la aplicación del cuestionario (recogida de los datos): el correo electrónico, el teléfono y en persona, siendo el teléfono el medio más utilizado, tal como se mostrará en el próximo epígrafe.

Durante los meses de **Octubre y Noviembre de 2013** se comenzaron a recibir los cuestionarios vía e-mail y de manera inmediata se subsanaban vía telefónica y por correo electrónico las deficiencias (respuestas no marcadas principalmente) que se iban detectando en los cuestionarios diligenciados (trabajo preliminar de edición de datos); seguidamente durante los meses de **Diciembre de 2013 y Enero de 2014** se aplicó el cuestionario en persona y vía telefónica al resto de hoteles que no respondieron vía correo electrónico; es importante decir que como las encuestas las realizaba directamente el investigador del presente estudio, se fue muy cuidadoso en el registro de las respuestas, por lo tanto, no se presentaron deficiencias significativas que permitieran rechazar algún cuestionario.

Con base en lo anterior, a manera de resumen se concluye que la recogida de datos tuvo una duración aproximada de **cuatro (4) meses**, ya que las acciones de esta actividad explicadas en párrafos anteriores se llevaron a cabo entre **el 4 de octubre de 2013 y el 26 de enero de 2014**.

Finalmente, como cierre al presente capítulo se muestra a continuación el análisis de la tasa de respuesta obtenida.

4.6.3. Tasa de Respuesta.

Tal como se comentó en el epígrafe anterior, se utilizaron tres medios para la aplicación del cuestionario (recogida de los datos): el correo electrónico, el teléfono y en persona, siendo el teléfono el medio más utilizado, tal como se muestra en la siguiente tabla.

MEDIOS DE RECOGIDA DE DATOS	CIUDADES DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA						TOTALES
	BARRANQUILLA		SANTA MARTA		CARTAGENA		
	HOTELES COTELCO	HOTELES NO COTELCO	HOTELES COTELCO	HOTELES NO COTELCO	HOTELES COTELCO	HOTELES NO COTELCO	
CORREO ELECTRÓNICO		1	5	2	6	2	16
PERSONAL			33				33
TELÉFONO	24	32		32	52	33	173
TOTALES	24	33	38	34	58	35	222
NO RESPONDIERON		1			1		2

Tabla 17. Tasa de Respuesta de los/as Directores/as Hoteleros/as del estudio. Fuente: Elaboración Propia.

A manera de resumen, de los **224** cuestionarios enviados fueron respondidos **222**, los cuales se aceptaron en su totalidad, ya que fueron subsanadas las mínimas deficiencias encontradas, principalmente en los cuestionarios contestados vía e-mail; esto supone una **Tasa de Respuesta Efectiva del 99,11%**, la cual es muy buena, pues comprende prácticamente la totalidad de la muestra.

Este resultado valida el argumento de Yu y Cooper (1983) citado en Santesmases (2009), en el sentido de que la Tasa de Respuesta suele ser mayor en las entrevistas personales y telefónicas y menor en las encuestas por correo; nótese que de los 222 cuestionarios contestados el **92,97%** fueron **vía telefónica y personal**.

Analizando, de manera individual cada uno de los medios utilizados para la recogida de la información, se concluye que el telefónico ocupa el primer lugar con un **77,93%** del total de cuestionarios contestados, seguido del personal y el correo electrónico, con un **14,86%** y **7,21%**, respectivamente.

Ahora bien, además de la cantidad de respuestas recibidas, es también importante la calidad de las mismas y esto se ha venido trabajando, desde el mismo diseño del cuestionario, al formular unas preguntas también de calidad y utilidad para la investigación; así mismo, en el proceso de

recogida de datos, el investigador principal, al ser quién aplicó la encuesta vía telefónica y personal, tuvo en cuenta que todas las respuestas quedaran en el campo o casilla correspondientes del cuestionario y para el caso de las encuestas diligenciadas vía e-mail se subsanaron los errores encontrados, los cuales fueron mínimos.

De esta manera, se concluye que se cuenta con una tasa de respuesta muy buena, tanto en cantidad, como en calidad, lo que garantiza la validez de la encuesta y por ende unos resultados fiables para la presente investigación.

Por otra parte, es interesante comentar que si pretendemos testar hipótesis con variables perfectamente independientes (lo cual se hará en la presente investigación), con una potencia de 0,80 y un Alfa de 0,05, permitiendo detectar cargas factoriales iguales o superiores a 0,30, **una muestra de 213 casos permite usar hasta 40 predictores**, siempre según la aproximación a las tablas de Cohen (1988) desarrollada por Green (1991). Tal como se acaba de comentar anteriormente, en el caso del presente estudio, se dispone de una muestra de **222 casos**.

Finalmente, como conclusión al presente capítulo y a manera de recordatorio, en la siguiente tabla se muestra el resumen estadístico introductorio del trabajo de campo efectuado, para darle paso en el próximo capítulo, a la presentación de los resultados y la contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación.

POBLACIÓN:	506 Hoteles
ÁMBITO GEOGRÁFICO:	Región Caribe Colombiana (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena)
INTERVALO DE CONFIANZA, ERROR Y PROPORCIONES (P Y Q) PREESTABLECIDOS PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA:	95,5% - 5% con $p=q=0,5$
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	224 Hoteles
UNIDAD DE LA MUESTRA:	Hotel
ENCUESTADO:	Director/a
PERÍODO:	Octubre de 2013 - Enero de 2014
TASA DE RESPUESTA:	99,11% (222 Hoteles)
ERROR DE MUESTREO OBTENIDO A PARTIR DE LA TASA DE RESPUESTA CON UN INTERVALO DE CONFIANZA Y PROPORCIONES (P Y Q) PREESTABLECIDOS:	95,5% - 0,64% con $p=q=0,5$

Tabla 18. Resumen estadístico introductorio del trabajo de campo. Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

El presente capítulo se divide en 2 partes; en la primera, se hace un comentario general sobre el tratamiento de los datos; y en la segunda parte, con una extensión y nivel de detalle bastante particulares, se describe lo siguiente.

En primer lugar, se muestra una descripción general de los resultados sobre: *i)* el perfil característico de los Hoteles y sus Directores/as, llevando a cabo análisis estadísticos uni y bivariados, teniendo en cuenta, para los segundos, aquellas variables relacionadas con las Hipótesis del estudio; y *ii)* el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, llevando a cabo también, análisis estadísticos uni y bivariados (con la misma anotación del punto *i*).

En segundo lugar, se lleva a cabo la discusión de los resultados mostrados en los ítems anteriores (igualmente basados en análisis estadísticos uni y bivariados con la misma anotación de los punto *i)* y *ii)* anteriores), complementado, con diferentes análisis estadísticos multivariados, lo que da lugar al contraste total de las Hipótesis propuestas en la presente investigación.

Finalmente, en tercer lugar, como aporte adicional a la Tesis Doctoral, a partir de los resultados obtenidos en la confrontación de las Hipótesis, se lleva a cabo un análisis integral de las variables Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE y de sus factores determinantes, lo que se concreta con la propuesta de un modelo que integra y explica las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio, utilizando para ello, el Modelo de Ecuaciones Estructurales.

5.1. COMENTARIO INICIAL RELACIONADO CON EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Tal como se ha descrito anteriormente, el Programa Informático **DYANE** versión 4 (2009) ha sido utilizado para el tratamiento de los datos y el análisis de la información obtenida del cuestionario. En el capítulo anterior ya se expuso que este programa fue de gran ayuda desde el propio diseño del cuestionario, el cual quedó elaborado de manera electrónica y enviado posteriormente vía e-mail en ese formato a los/as Directores/as Hoteleros/as; una vez tenidas las respuestas, se procedió a realizar el tratamiento de los datos, que incluyó las actividades de **edición, codificación y grabación**.

Se recuerda que para la aceptación de los cuestionarios, en una etapa previa, se realizó una primera labor de **edición** para detectar los posibles errores en las respuestas y subsanarlos en el acto; este trabajo volvió a realizarse inmediatamente después de la grabación de los datos (actividad de la que se hablará más adelante) en el DYANE, pues este programa permite depurar y reemplazar los datos ausentes, entre otras acciones, con lo cual, se garantiza la consistencia, veracidad o actualidad de la base de datos originada a partir de la información contenida en los

cuestionarios; en últimas, este trabajo de edición implicó en la práctica el reemplazo de un número insignificante de datos ausentes (3 campos de 18.204 posibles – 82 preguntas x 222 cuestionarios), con lo cual quedo garantizado que los cuestionarios en su totalidad estuvieran lo suficientemente contestados y que las respuestas contenidas en ellos fueran consistentes.

En cuanto a la **codificación**, debido a que la mayoría de las preguntas (76) eran cerradas, el Programa DYANE se encargó de asignar códigos preestablecidos en el mismo cuestionario; y para el caso de las preguntas abiertas (variables tipo texto), como eran pocas (solo 6; ver V.1, V.41, V.52, V.63, V.68 y V.73 en el Anexo 3), se decidió no codificarlas, pero lógicamente sus respuestas fueron tenidas en cuenta para el análisis respectivo; en síntesis, a partir de las preguntas formuladas se obtuvieron 82 variables, las cuales se relacionan en el Anexo 3.

Finalmente, se realizó la **grabación** de los datos, la cual fue automática, debido a que el DYANE permite la lectura electrónica de los cuestionarios, por lo que se logró un ahorro valioso e importante de tiempo en esta parte de la investigación, ya que no fue necesaria la digitación manual de las respuestas consignadas en los cuestionarios; esta labor de grabación fue finalizada el **29 de enero de 2014**.

Una vez expuesto lo anterior, a continuación se muestran los resultados obtenidos de la investigación y se realiza la debida contrastación de las Hipótesis planteadas en el presente estudio.

5.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS.

5.2.1. Perfil Característico de los Hoteles y sus Directores/as.

En los epígrafes siguientes se hace una descripción del perfil general de los Hoteles y sus Directores/as, a partir de **análisis estadísticos uni y bivariantes**; se debe tener en cuenta que las variables que se muestran a continuación están asociadas al número de las preguntas consignadas en el cuestionario; para mayor información ver el Anexo 3; se mostrarán los resultados más importantes que se originan a partir de **Tabulaciones Simples de Frecuencias** (variables categóricas y mixtas), **Estadísticas Básicas** (variables numéricas y mixtas), **Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias** (variables categóricas y mixtas) y **Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios** (variables en las filas: numéricas y mixtas; variables en las columnas: categóricas y mixtas).

5.2.1.1. Perfil de los Hoteles.

5.2.1.1.1. Análisis Univariable.

A continuación se muestran los resultados generales que se originan a partir del **análisis individual de las variables** del cuestionario relacionadas con los Hoteles, empleando **Tabulaciones Simples de Frecuencias y Estadísticas Básicas**.

- **Variable 2: Ciudad en la que se encuentra el Hotel.**

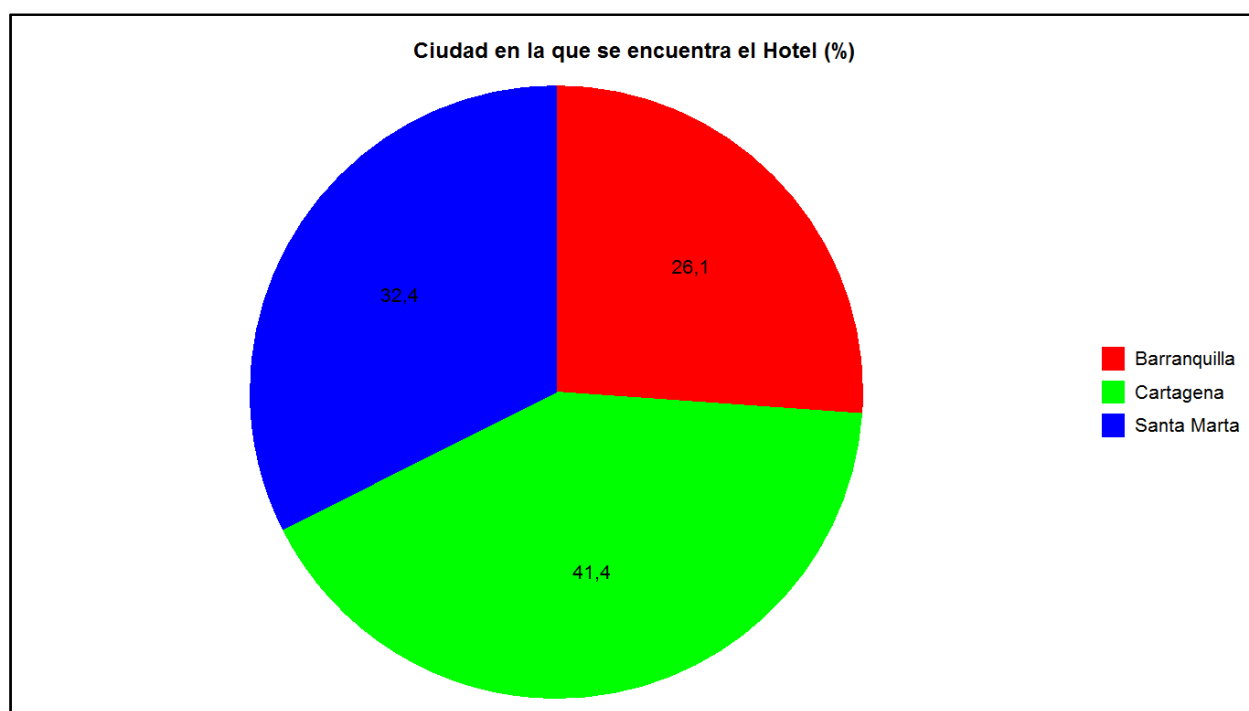


Gráfico 4. Ciudades en la que se ubican los Hoteles.

El 41,4% de los Hoteles del estudio se encuentra ubicado en la ciudad de Cartagena, seguido por las ciudades de Santa Marta y Barranquilla con un 32,4%% y 26,1%, respectivamente (Gráfico 4).

- Variable 3: Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel.

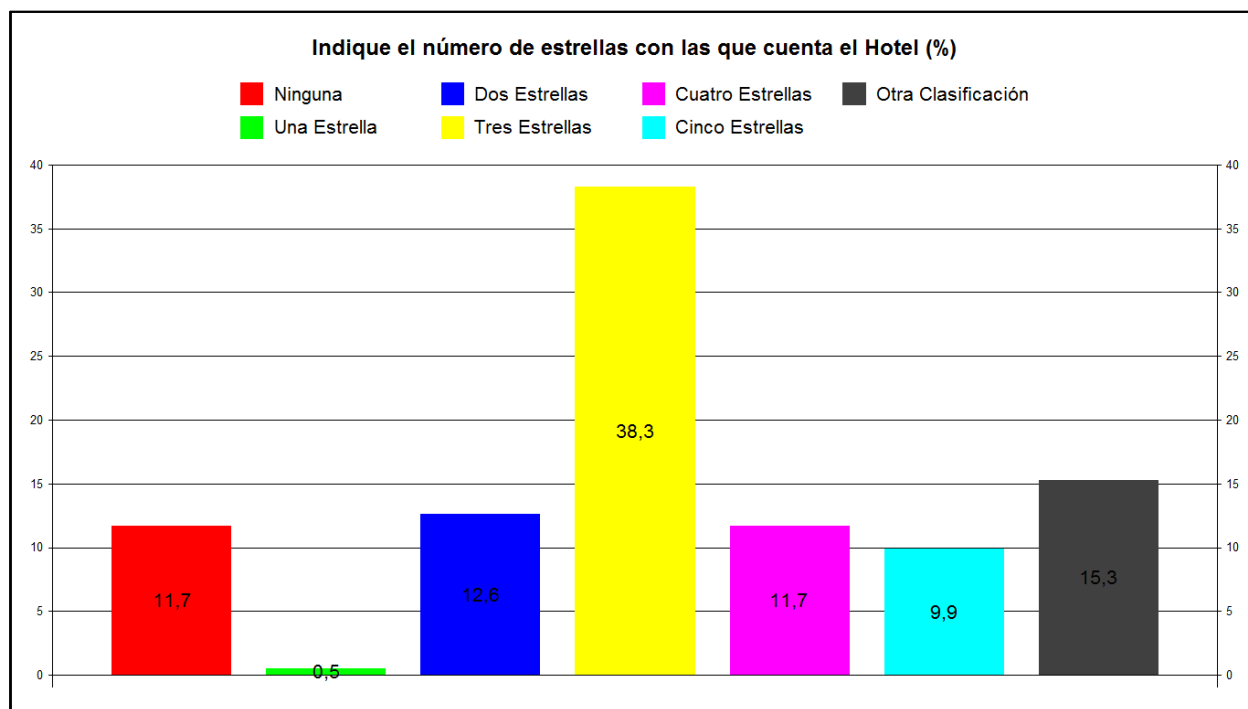


Gráfico 5. Categoría de los Hoteles.

El 38,3% de los Hoteles son de categoría media (3 estrellas); el 24,8% son de categoría baja (0, 1 y 2 estrellas); el 21,6% son de categoría alta (4 y 5 estrellas); y el 15,3% se encuentra en la categoría de “otra clasificación” (ver gráfico 5); dentro de ésta, la mayoría (32 de 34) son los llamados Hoteles “*Boutique*” a los cuales se les asocia con un servicio de alta calidad; en cuanto a los otros 2 Hoteles restantes, uno se podría asemejar a categoría media y el otro a categoría alta (Luxury).

Debido a lo anterior, la categoría “otra clasificación” pertenece a la categoría alta, con lo cual, la distribución de la categoría de los Hoteles sería más o menos uniforme, con un porcentaje menor en la categoría baja; es decir; **categoría baja: 24,8%; categoría media: 38,3; categoría alta: 36,9%.**

- Variable 4: Pertenece su Hotel a una Cadena o Grupo Hotelero Internacional?

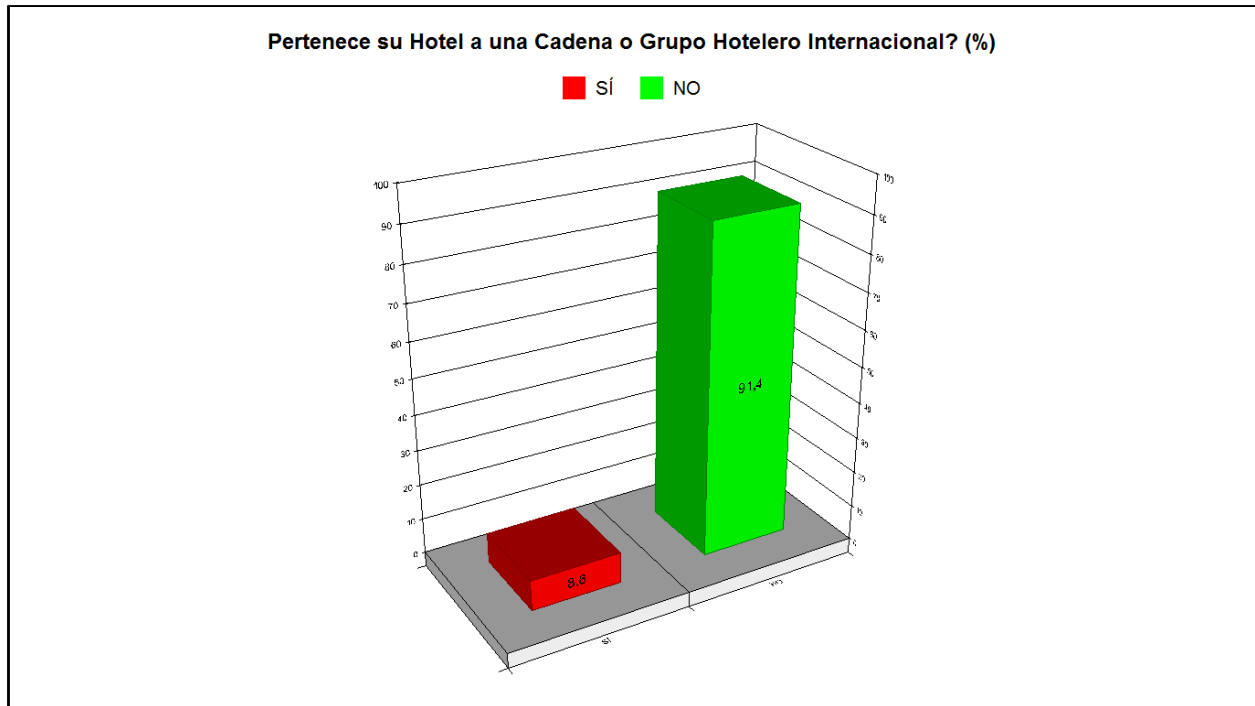


Gráfico 6. Pertenencia a Cadena o Grupo Hotelero Internacional.

La mayoría de Hoteles (casi un 92%) no pertenecen a Cadenas o Grupos Hoteleros Internacionales (Gráfico 6).

- **Variable 5: Pertenece su Hotel a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO?**

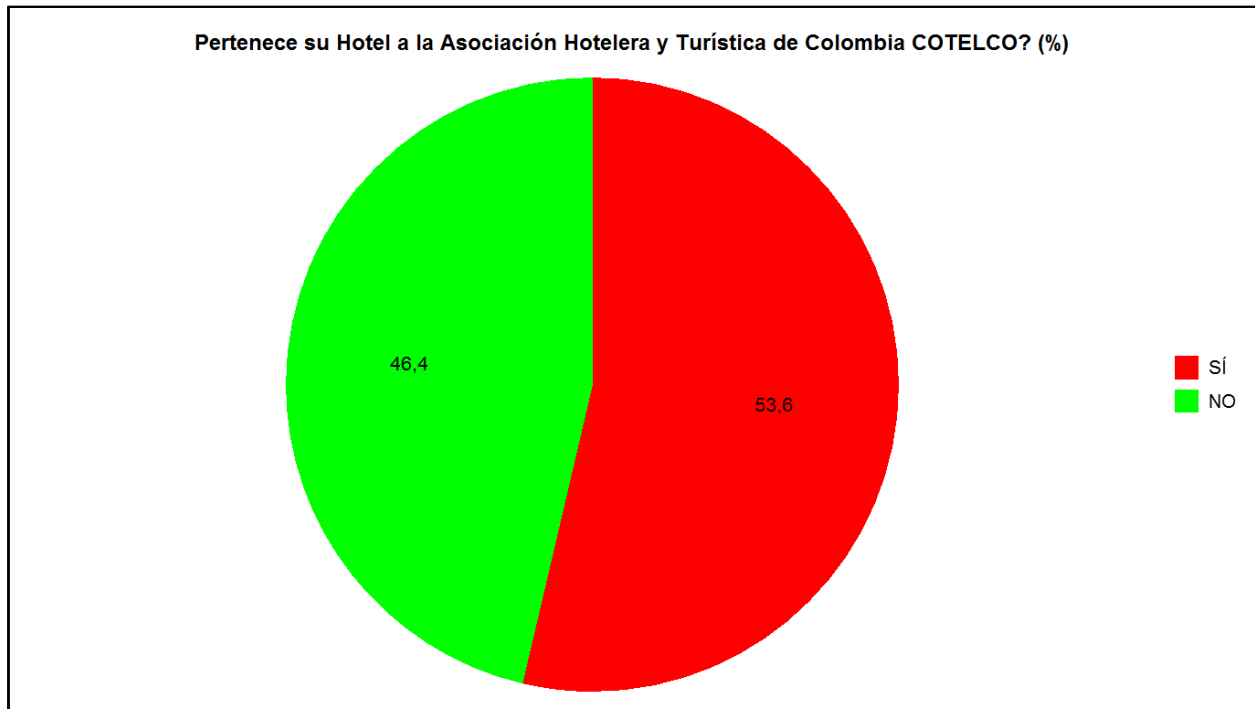


Gráfico 7. Pertenencia de los Hoteles a COTELCO – Colombia.

Prácticamente hay una distribución uniforme entre los Hoteles que están asociados a COTELCO y los que no lo están (ver gráfico 7).

- **Variable 6: Que tipo de contrato tiene el Hotel?**

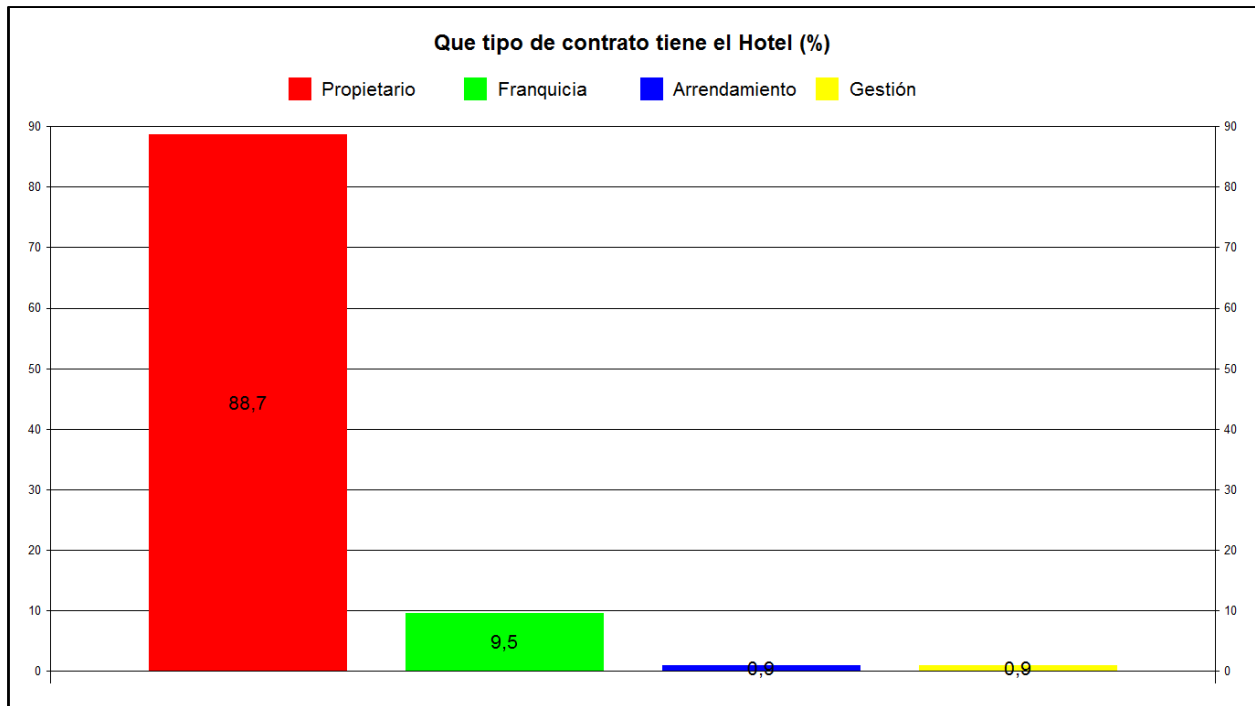


Gráfico 8. Tipo de Contrato de los Hoteles.

La mayoría de Hoteles (casi un 89%) son propios; cerca de un 10% tiene contrato de franquicia y una mínima parte tiene contrato de arrendamiento o de gestión (ver gráfico 8).

- **Variable 7: Con cuantas habitaciones cuenta el Hotel.**

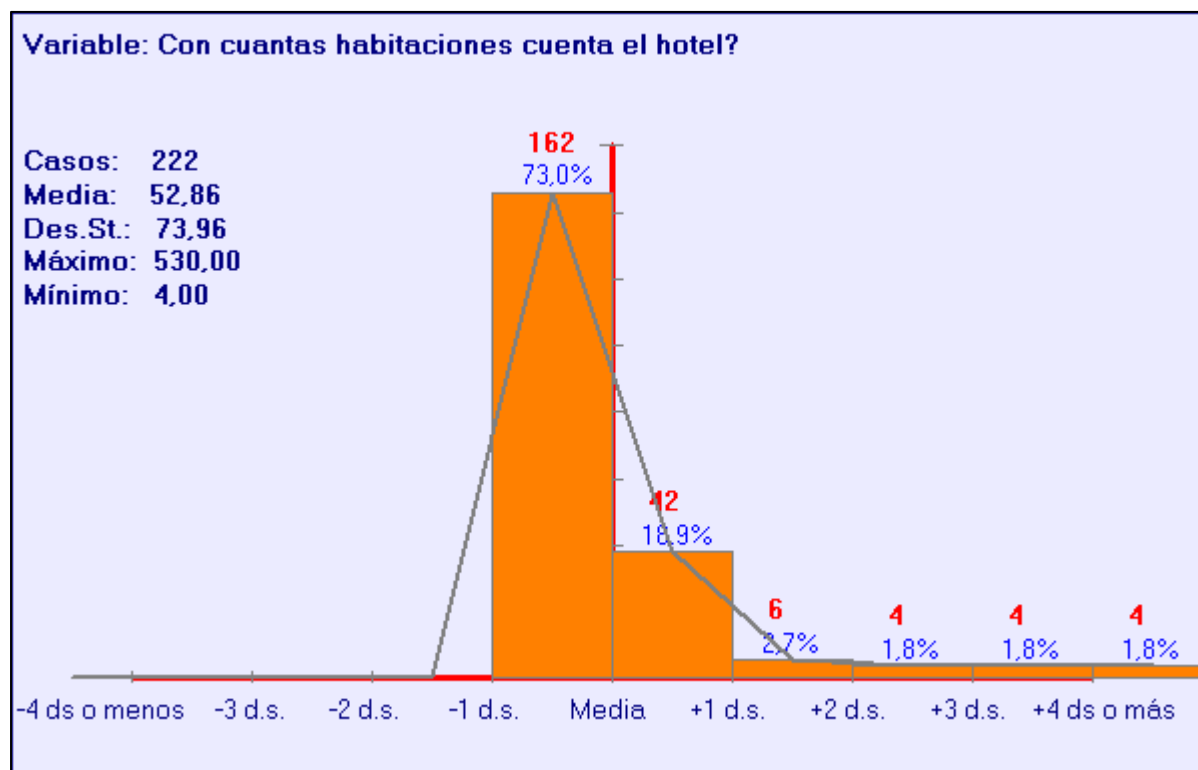


Gráfico 9. Número de Habitaciones de los Hoteles.

Los Hoteles del estudio tienen una media de 53 habitaciones, siendo el Hotel más pequeño de 4 habitaciones y el más grande de 530, con una desviación estándar de 74 habitaciones (ver gráfico 9); este tamaño promedio de las habitaciones ubica a los Hoteles del estudio dentro de la tipología de MYPYMES (Micros, Pequeñas y Medianas Empresas), mucho más cerca de las micro y pequeñas, que de las medianas.

- **Variable 8: Indique el número de trabajadores de su Hotel.**

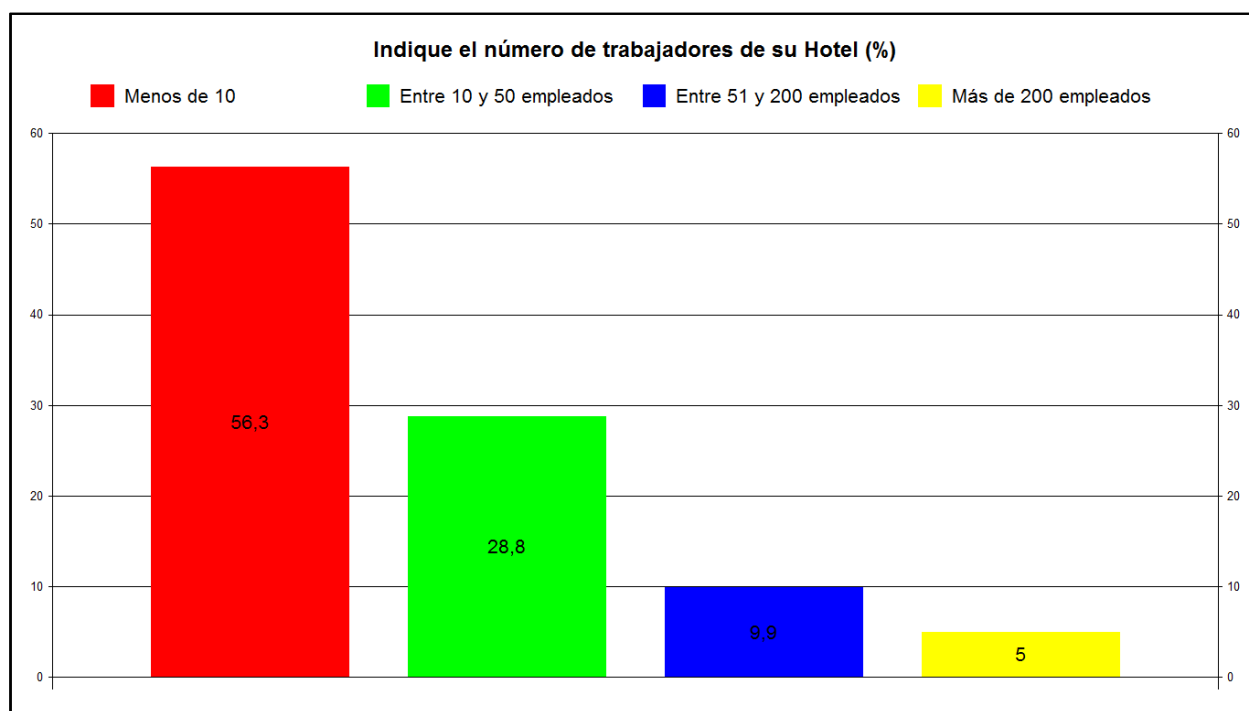


Gráfico 10. Número de Trabajadores de los Hoteles.

Tal como lo muestra el gráfico 10, prácticamente la totalidad de Hoteles del estudio (95,5%), se encuentran en la categoría de MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), destacando que los Hoteles micro (menos de 10 empleados) y pequeños (entre 10 y 50 empleados) representan el 85,1%; el 9,9% son medianos (entre 51 y 200 trabajadores) y solo un 5% son grandes (más de 200 empleados).

- **Variable 9: Indique el valor de los activos de su Hotel.**

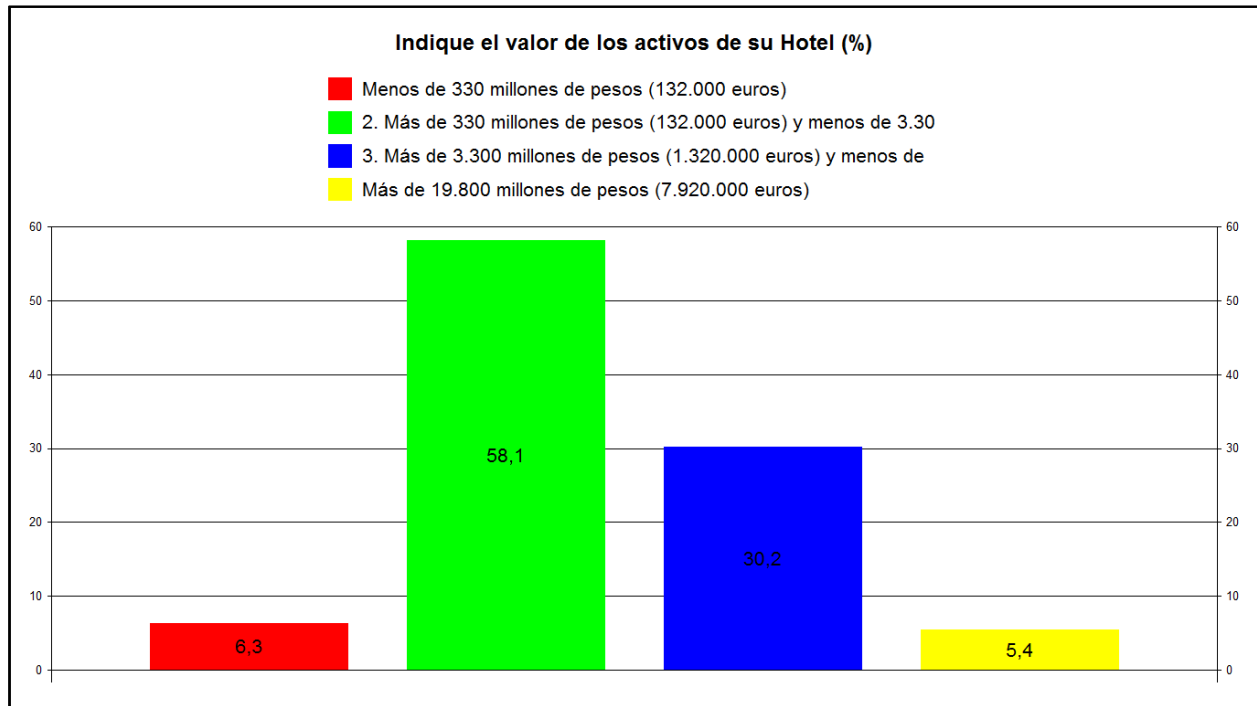


Gráfico 11. Valor de los Activos de los Hoteles.

El gráfico 11 muestra que casi el 60% de los Hoteles tienen unos activos que oscilan entre los 132.000 euros y 1.320.000 euros; mientras el 30% se encuentra entre 1.320.000 euros y 7.920.000 euros; por otra parte es bajo el número de Hoteles que tienen unos activos menores a 132.000 euros o mayores a 7.920.000 euros (6,3% y 5,4%, respectivamente).

- **Variable 10: Indique el volumen de negocio (ventas brutas) de su Hotel.**

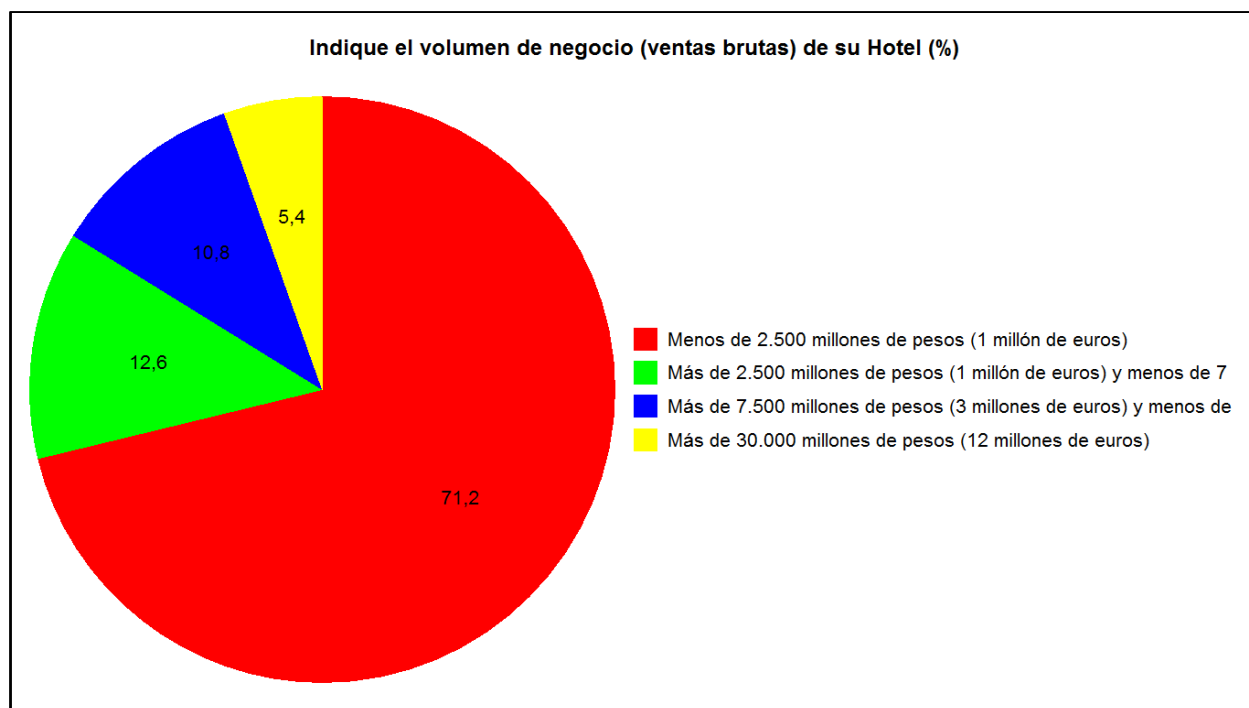


Gráfico 12. Volumen de Negocio – Ventas Brutas de los Hoteles.

Según el último ejercicio financiero, las ventas brutas del 71% de los Hoteles no superaron el millón de euros, mientras solo un 5% supero los 12 millones de euros; Cerca del 13% y el 11% de Hoteles tuvieron una venta entre 1 y 3 millones; y 3 y 12 millones, respectivamente (ver gráfico 12).

- **Variable 11: Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel.**

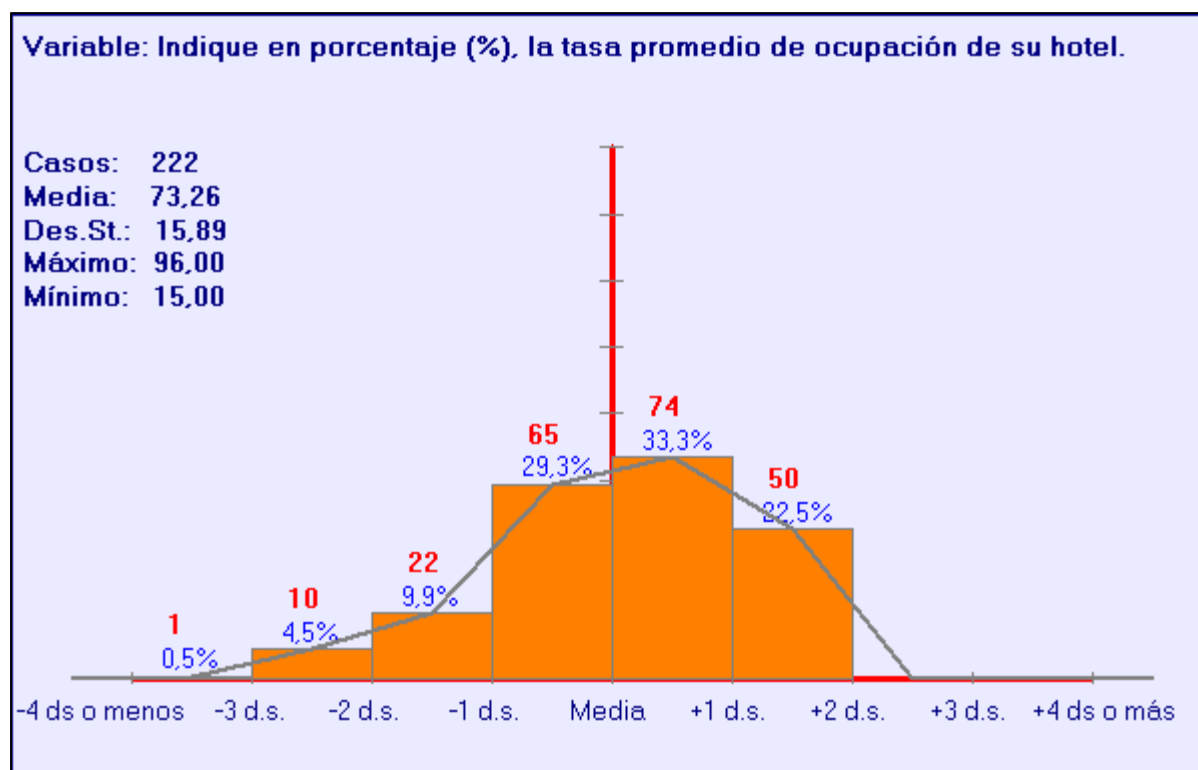


Gráfico 13. % Ocupación de los Hoteles.

La media de ocupación de los Hoteles es del 74%, el valor mínimo alcanzado ha sido del 15% y el máximo del 96%, con una desviación estándar de 16%; este promedio indica un buen nivel de ocupación en el sector (ver gráfico 13).

- Variable 12: Cómo califica el desempeño financiero del Hotel.

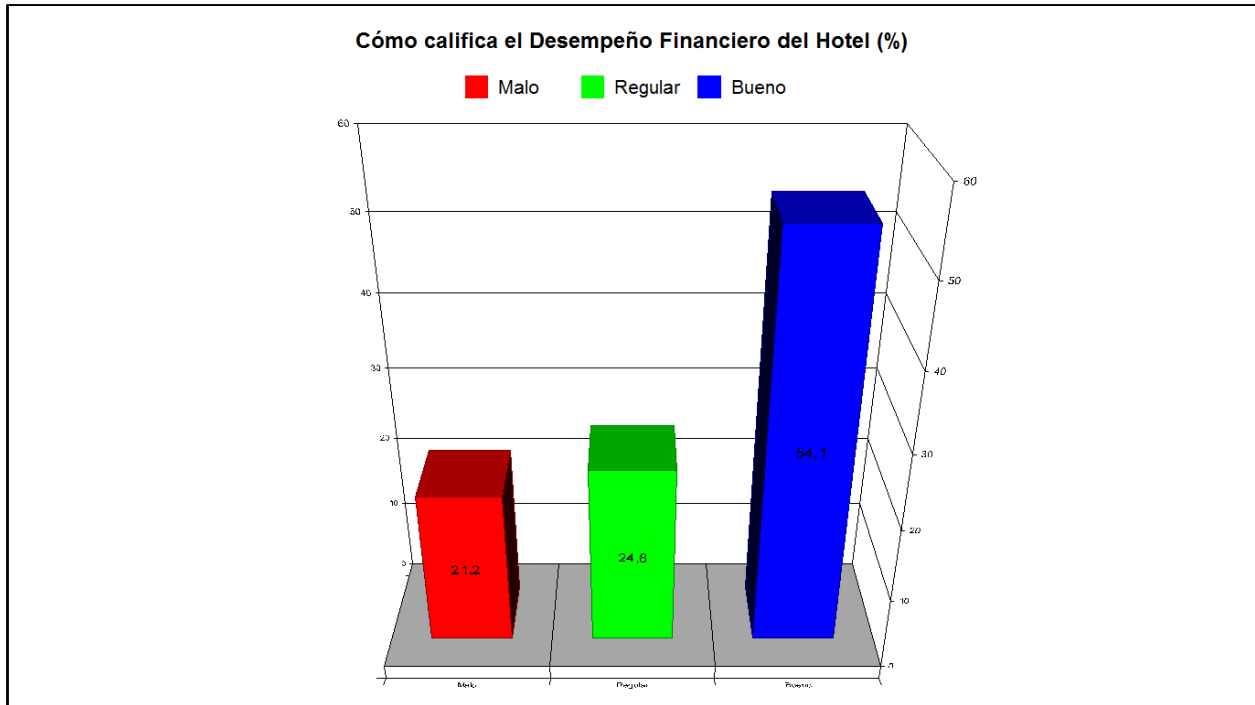


Gráfico 14. Desempeño Financiero de los Hoteles

Más de la mitad (54,1%) de los Hoteles tiene un Desempeño Financiero bueno, mientras que para la cuarta parte (24,8%) es regular y para un poco más de la quinta parte (21,2%) es malo (ver gráfico 14).

- **Variable 13: Cómo califica el grado de endeudamiento del Hotel.**

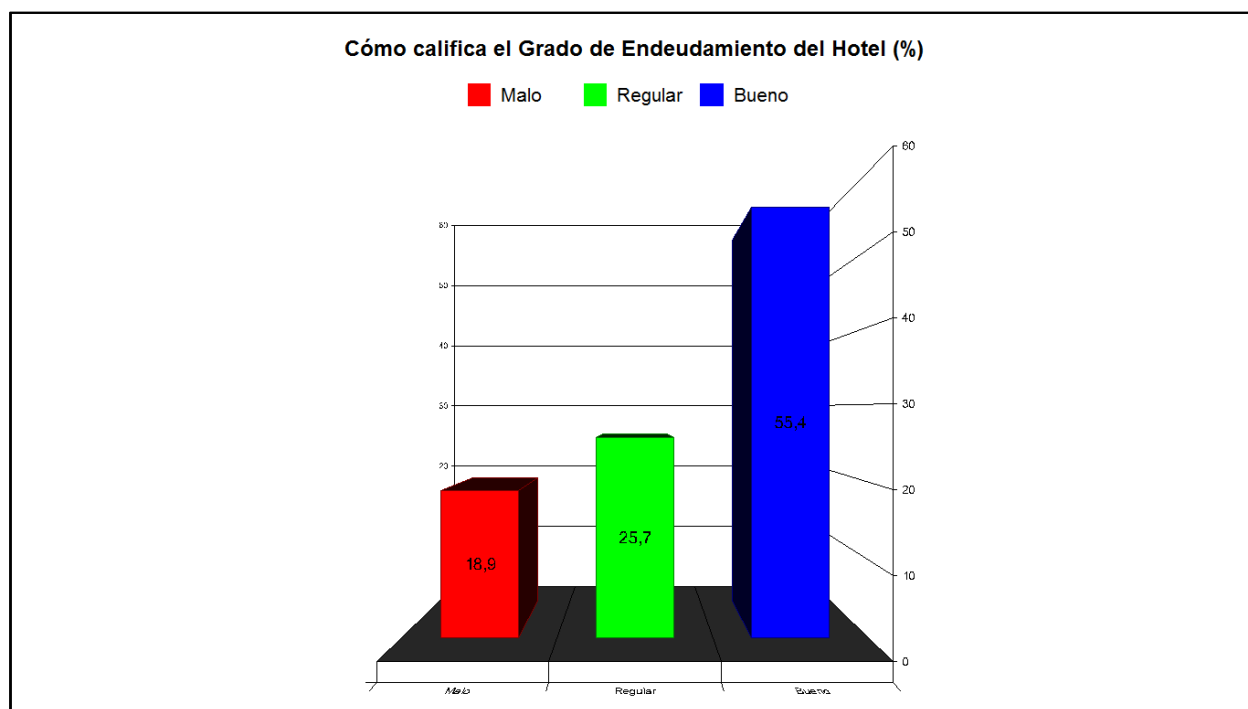


Gráfico 15. Grado de Endeudamiento de los Hoteles.

Más de la mitad (55,4%) de los Hoteles tiene un Grado de Endeudamiento bueno, mientras que para poco más de la cuarta parte (25,7%) es regular y para un poco menos de la quinta parte (18,9 %) es malo (ver gráfico 15).

- **Variable 14: Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel.**

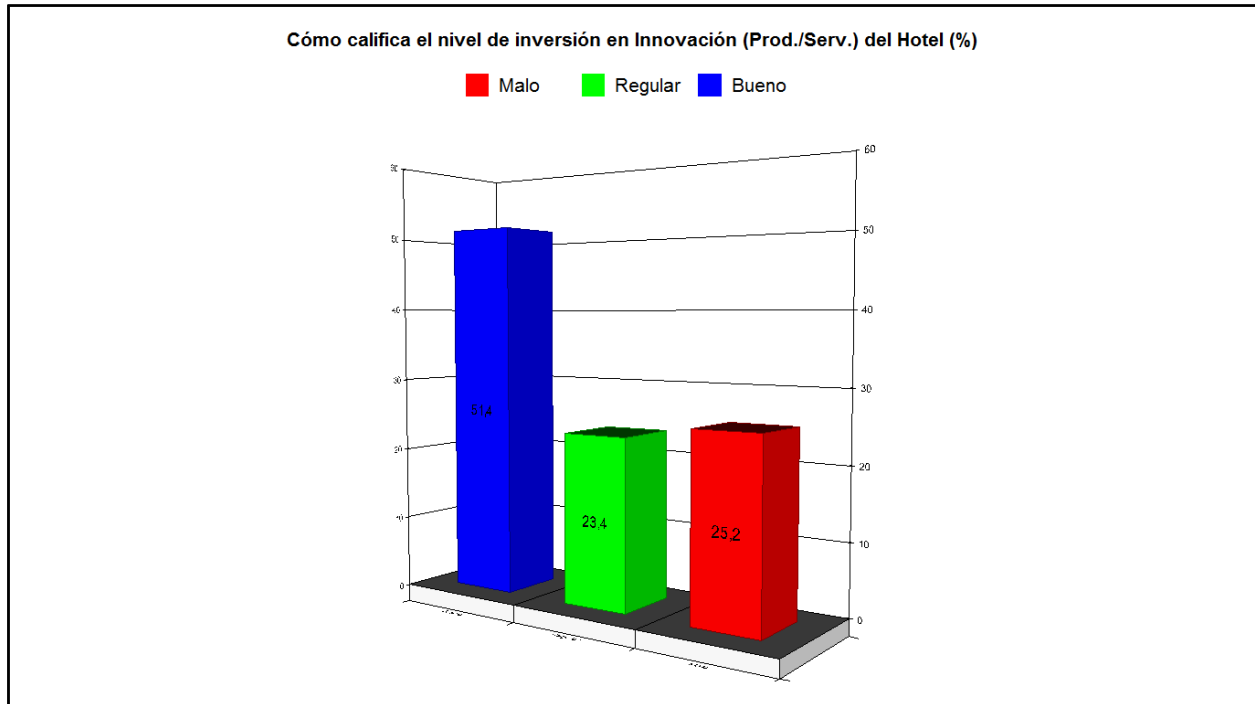


Gráfico 16. Nivel de Inversión en Innovación de los Hoteles.

Más de la mitad (51,4%) de los Hoteles califica el nivel de innovación como bueno, mientras que para poco más de la cuarta parte (25,2%) es malo y para un poco menos de la otra cuarta parte (23,4 %) es regular (ver gráfico 16).

- **Variable 15: Seleccione a continuación (sólo una opción), el porcentaje (%) de clientes nacionales y extranjeros que se alojó en su Hotel durante el último año.**

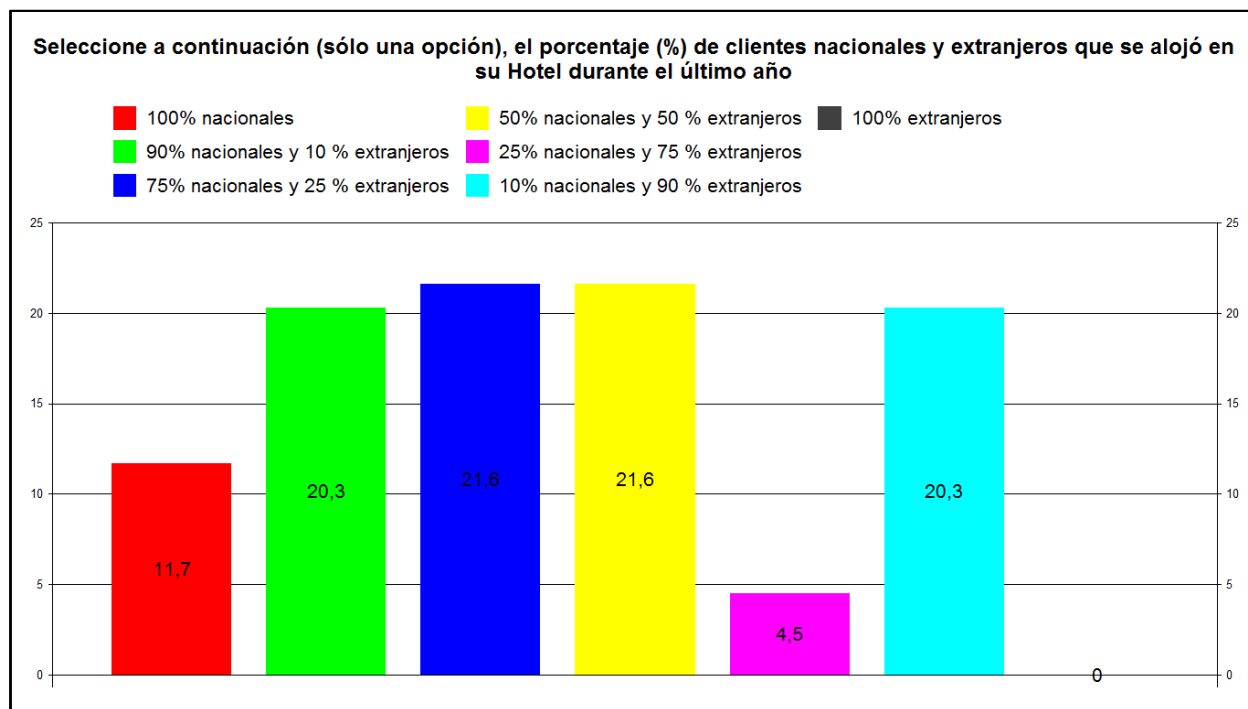


Gráfico 17. % Clientes Nacionales y Extranjeros de los Hoteles.

El 88,3% de los Hoteles tiene clientes nacionales y extranjeros, aunque distribuidos en porcentajes diferentes; llama la atención que casi la misma cantidad de Hoteles (20,3%; 21,6% y 21,6%) tiene las siguientes tres distribuciones: 90% nacionales, 10% extranjeros; 75% nacionales, 25% extranjeros; y 50% nacionales, 50% extranjeros, respectivamente; solo el 11,7% de Hoteles tiene clientela exclusivamente nacional y ningún Hotel tiene la totalidad de clientela extranjera (ver gráfico 17).

- **Variable 16: Seleccione a continuación (sólo una opción) la procedencia de los clientes nacionales (Región Andina y Región Caribe) y extranjeros (Américas y Europa) que se alojó en su Hotel durante el último año.**

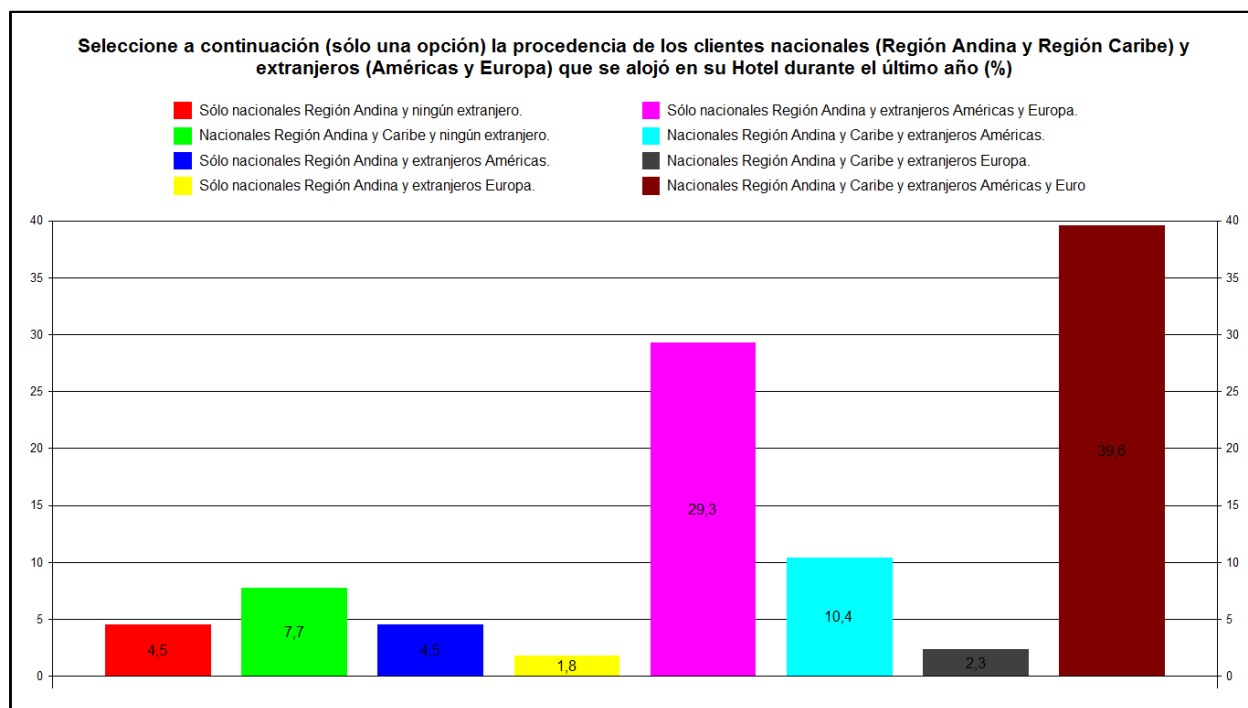


Gráfico 18. Procedencia de Clientes Nacionales y Extranjeros de los Hoteles.

El gráfico 18 evidencia que los clientes nacionales y extranjeros del 40% de los Hoteles, proceden de las Regiones Andina y Caribe; y de las Américas y Europa, respectivamente; en concreto, los de la Región Caribe proceden de los Departamentos del Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba y Guajira; los de la Región Andina, de los Departamentos de Antioquía, Risaralda, Caldas, Tolima, Huila, Cundinamarca, Boyacá y Santanderes; los de América de USA, Canadá, México, Panamá, Venezuela, Ecuador, Argentina, Perú, Brasil y Chile; y los de Europa de España, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Holanda, Suiza e Israel

Por otra parte, los clientes nacionales y extranjeros de casi el 30% de los Hoteles, proceden de la Región Andina solamente para el caso nacional; y de las Américas y Europa, para el caso internacional; de igual manera, para el 10% de los Hoteles, su clientela nacional procede de la Región Andina y Caribe, y la internacional solamente de las Américas.

- **Variable 17: Indique en qué espacio geográfico (sólo una opción) se encuentra ubicado su Hotel y a que segmento de mercado lo asocia (Tipos/Formas de Turismo).**

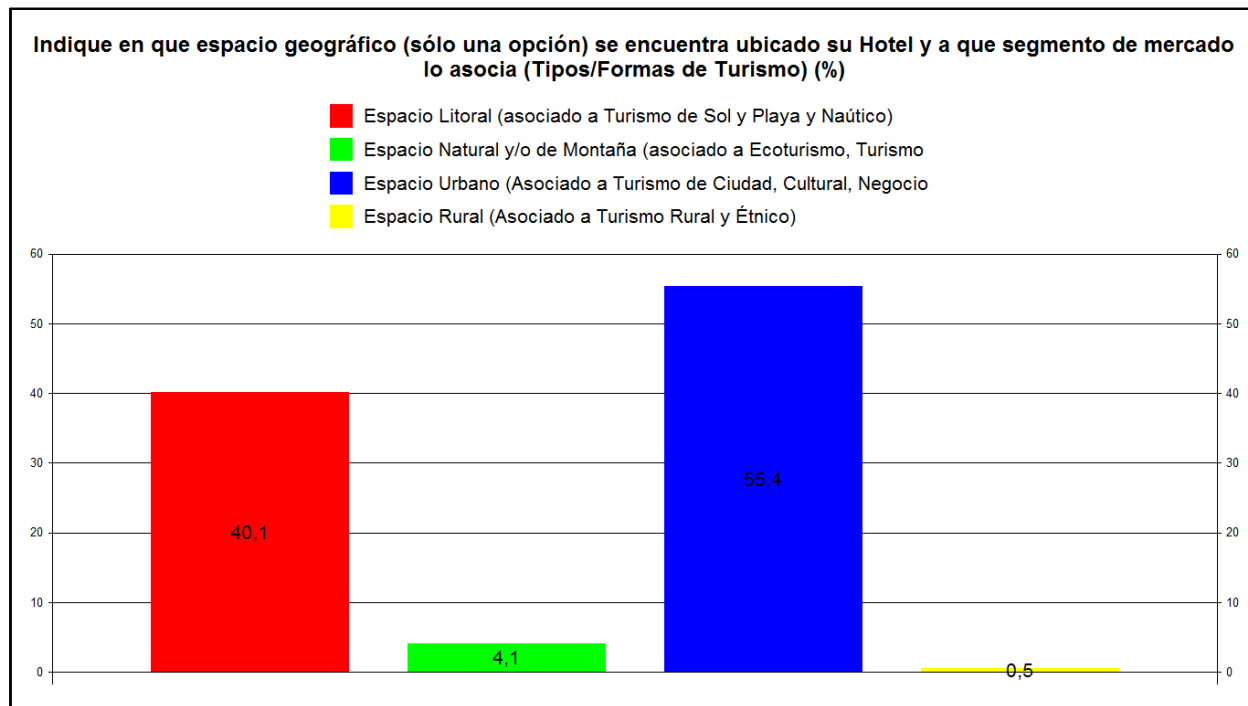


Gráfico 19. Espacio Geográfico y Segmento de Mercado (Tipos/Formas de Turismo) de los Hoteles.

Más de la mitad de los Hoteles (55,4%) se encuentra en una zona en donde se desarrolla el Tipo de Turismo en Espacios Urbanos, dentro del cual se dan las Formas de Turismo de Ciudad, Turismo Cultural, Turismo de Negocios, Turismo de Reuniones y Convenciones; por su parte, el 40% de los Hoteles se ubica en un espacio en donde se lleva a cabo el Tipo de Turismo en Espacios Litorales, en el que se practican las Formas de Turismo de Sol y Playa y Turismo Náutico; de otro lado, solamente el 4% de los Hoteles se encuentra posicionado en una zona en la que se desarrolla el Tipo de Turismo en Espacios Naturales y/o de Montaña, en el cual, se llevan a cabo las Formas de Turismo de Ecoturismo, Turismo Deportivo y Turismo de Aventuras en la Naturaleza; y finalmente una ínfima parte de los Hoteles (0,5%) se encuentra en un espacio geográfico en el que se lleva a cabo el Tipo de Turismo en Espacios Rurales, dentro del cual se ponen en práctica las formas de Turismo Rural y Turismo Étnico (ver gráfico 19).

- **Variable 18: Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013.**

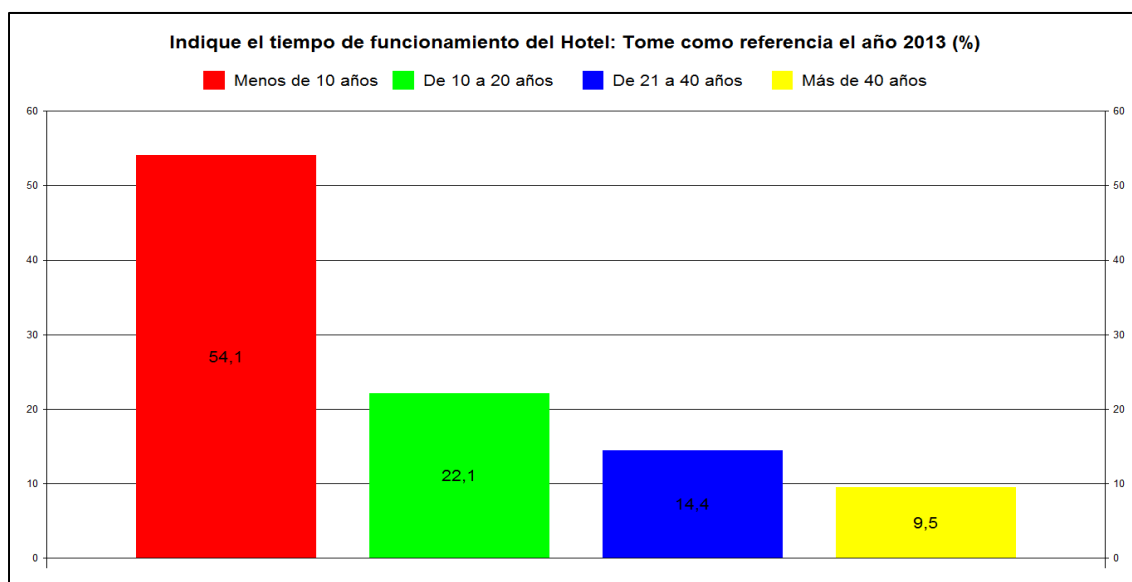


Gráfico 20. Tiempo de Funcionamiento de los Hoteles.

Más de la mitad de los Hoteles (54,5%) tienen menos de 10 años de funcionamiento; de igual manera, un poco más de la quinta parte (22,1%) tiene entre 10 y 20 años; casi el 15% se encuentra entre los 21 y 40 años; y solo el 10% tiene más de 40 años de haber abierto sus puertas (ver gráfico 20).

- **Variable 19: El Hotel se encuentra certificado con alguna norma de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad u otra).**

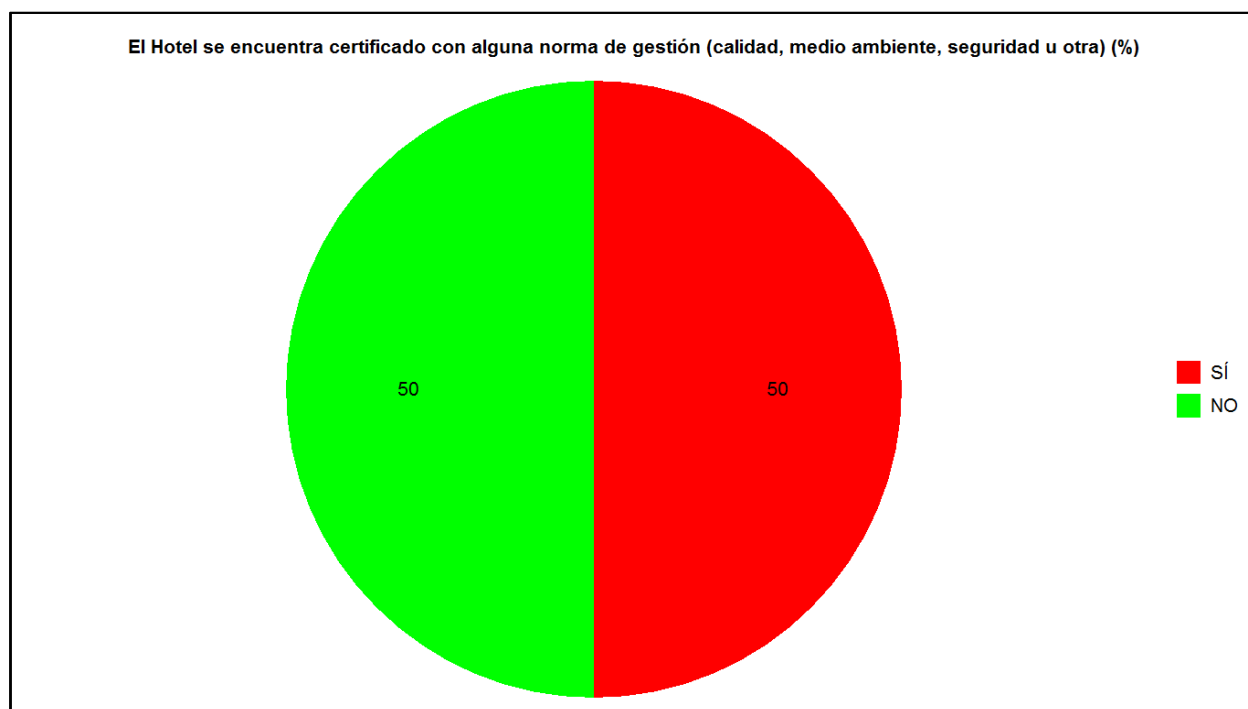


Gráfico 21. Posesión de Certificado por parte de los Hoteles.

Como un dato curioso, es igual el número de Hoteles que se encuentran certificados con alguna norma de gestión (calidad, medioambiente, seguridad u otra) al número de Hoteles que no lo están (ver gráfico 21).

5.2.1.1.2. Análisis Bivariable.

Para una mayor información sobre el perfil de los Hoteles del estudio, en las próximas líneas se muestran los resultados más significativos, que se originan a partir de **análisis bivariados**, utilizando **Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias**; para no ser tan extensos solo se tuvieron en cuenta aquellas variables que hacen parte de las Hipótesis del Estudio; para el caso del presente epígrafe serían **el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación** de los Hoteles.

En este sentido, es interesante analizar las siguientes **quince (15) relaciones**: el tamaño según la categoría; la edad según la categoría; la categoría según el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación; el tipo de contrato según el tamaño y la categoría; el desempeño financiero según el tamaño, la edad, la categoría y el tipo de contrato; el nivel de inversión en innovación según el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato y el desempeño financiero.

Tal como se mostrará más adelante, de acuerdo a la **prueba ji cuadrado**, se rechazan las Hipótesis de independencia entre las variables de cada una de las relaciones propuestas, con niveles de significación $p < 0,01$; con lo cual se demuestra **que existe una asociación entre las variables de cada relación; la probabilidad de independencia entre ellas es prácticamente todos los casos es igual a cero (0)**.

A continuación se explican.

- El tamaño según la categoría.

Indique el número de trabajadores de su Hotel		Total muestra		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel													
				Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra
1	Menos de 10	125	56,31	20	76,92	1	100,0	26	92,86	52	61,18	6	23,08	0	0,00	20	58,82
2	Entre 10 y 50 empleados	64	28,83	6	23,08	0	0,00	2	7,14	29	34,12	11	42,31	3	13,64	13	38,24
3	Entre 51 y 200 empleados	22	9,91	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,35	8	30,77	11	50,00	1	2,94
4	Más de 200 empleados	11	4,95	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,35	1	3,85	8	36,36	0	0,00
	TOTAL	222	100,0	26	100,0	1	100,0	28	100,0	85	100,0	26	100,0	22	100,0	34	100,0

Ji cuadrado con 18 grados de libertad = 145,7976 (p = 0,0000)

Tabla 19. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tamaño y la categoría del Hotel.

Tal como lo muestra la tabla 19. la proporción de los Hoteles micro es más alta en los Hoteles de categoría baja (76,9% para los que no tienen estrella; 100% para los de 1 estrella; y 92,9% para

los de 2 estrellas), categoría media (61,2% - 3 estrellas) y otra clasificación (58,82%); estas proporciones están por encima de la media (56,31%) del total de la muestra; de otro lado, la proporción de los Hoteles pequeños es más alta en los Hoteles de 4 estrellas (42,3%), destacando también el segundo lugar que ocupa en los Hoteles en otra clasificación (38,2%), los de 3 estrellas (34,1%) y sin estrellas (23,1%); estas proporciones están por encima de la media (28,83%) del total de la muestra a excepción de los Hoteles sin estrellas.

Por su parte, la proporción de los Hoteles medianos ocupa el primer lugar en Hoteles de 5 estrellas (50%) y el segundo en Hoteles de 4 estrellas (30,8%); ambos porcentajes por encima de la media (9,91%) del total de la muestra; de igual manera, la proporción de los Hoteles grandes ocupa el segundo lugar en los Hoteles de 5 estrellas (36,4%), porcentaje muy por encima de la media del total de la muestra (4,95%).

Se concluye entonces que los Hoteles micro están asociados en mayor medida a la categoría baja (en su orden, 1, 2 y 0 estrellas), pero también a la categoría media y alta (otra clasificación); los Hoteles pequeños se asocian a la categoría alta (4 estrellas y otra clasificación), categoría media y en menor medida a los de categoría baja (0 estrellas); los Hoteles medianos están asociados a la categoría alta (4 y 5 estrellas); y los Hoteles grandes se asocian a la categoría (5 estrellas).

- **La edad según la categoría.**

Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel															
		Total muestra		Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Menos de 10 años	120	54,05	11	42,31	1	100,00	9	32,14	46	54,12	11	42,31	9	40,91	33	97,06
2	De 10 a 20 años	49	22,07	9	34,62	0	0,00	12	42,86	16	18,82	7	26,92	5	22,73	0	0,00
3	De 21 a 40 años	32	14,41	5	19,23	0	0,00	5	17,86	12	14,12	5	19,23	5	22,73	0	0,00
4	Más de 40 años	21	9,46	1	3,85	0	0,00	2	7,14	11	12,94	3	11,54	3	13,64	1	2,94
	TOTAL	222	100,0	26	100,0	1	100,0	28	100,0	85	100,0	26	100,0	22	100,0	34	100,0

Ji cuadrado con 18 grados de libertad = 43,7203 (p = 0,0006)

Tabla 20. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la edad y la categoría del Hotel.

La tabla 20 evidencia que la proporción de los Hoteles con menos tiempo de funcionamiento (menos de 10 años) es más alta en casi todas las categorías (42,3% para los que no tienen estrella; 100% para los de 1 estrella; 54,1% para los de 3 estrellas; 42,3% para los de 4 estrellas; 40,9% para los de 5 estrellas; y 97,1% para los de otra clasificación); en los Hoteles de 2 estrellas ocupa el segundo lugar con un 32,1%; de estos porcentajes los que están por encima de la media (54%) del total de la muestra son los Hoteles de 1 y 3 estrellas y de otra clasificación.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con funcionamiento de 10 a 20 años es más alta en los Hoteles de 2 estrellas (42,9%), destacando el segundo lugar que ocupa en los Hoteles sin estrellas (34,6%), 3 estrellas (18,8%), 4 estrellas (26,9%) y 5 estrellas (22,7% - igual que en los Hoteles de 21 a 40 años); todos estos porcentajes están por encima de la media (22%) del total de la muestra, a excepción de los Hoteles 3 estrellas.

De otro lado, la proporción de los Hoteles con funcionamiento de 21 a 40 años ocupa el segundo lugar (igual que en los Hoteles de 10 a 20 años) en los Hoteles de 5 estrellas (22,7%), pero también representa un porcentaje parecido/cercano en los Hoteles sin estrellas, de 2, 3 y 4 estrellas (19,2%, 17,9%, 14,1% y 19,2%, respectivamente); estos porcentajes están por encima de la media (14,4%) del total de la muestra, a excepción de los Hoteles 3 estrellas.

De igual manera, la proporción de los Hoteles con más tiempo de funcionamiento (más de 40 años) es la más baja para todas las categorías (3,8% para los que no tienen estrella; 0% para los de 1 estrella; 7,1% para los de 2 estrellas; 12,9% para los de 3 estrellas; 11,5% para los de 4 estrellas; 13,6% para los 5 estrellas; y 2,9 % para los de otra clasificación), estando todos los Hoteles de categoría baja y de otra clasificación por debajo de la media (9,5%) del total de la muestra y los Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, ligeramente por encima.

En resumen, los Hoteles con menos tiempo de funcionamiento están asociados a todas las categorías; los Hoteles de 10 a 20 años se asocian a los Hoteles de baja categoría (2 y 0 estrellas en su orden), seguidos por los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas) y media; los Hoteles de 21 a 40 años se asocian a los de categoría alta (5 y 4 estrellas en su orden), seguidos por los de categoría baja (0 y 2 estrellas) y categoría media; finalmente, los de mayor tiempo de funcionamiento, están asociados en menor medida y con proporciones similares a los Hoteles de categoría media y categoría alta (4 y 5 estrellas).

- **La categoría según el desempeño financiero.**

Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel		Total muestra		Cómo califica el desempeño financiero del Hotel					
				Malo		Regular		Bueno	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Ninguna	26	11,71	12	25,53	8	14,55	6	5,00
2	Una Estrella	1	0,45	0	0,00	0	0,00	1	0,83
3	Dos Estrellas	28	12,61	20	42,55	6	10,91	2	1,67
4	Tres Estrellas	85	38,29	15	31,91	38	69,09	32	26,67
5	Cuatro Estrellas	26	11,71	0	0,00	0	0,00	26	21,67
6	Cinco Estrellas	22	9,91	0	0,00	1	1,82	21	17,50
7	Otra Clasificación	34	15,32	0	0,00	2	3,64	32	26,67
TOTAL		222	100,00	47	100,00	55	100,00	120	100,00

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 136,3597 (p = 0,0000)

Tabla 21. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la categoría y el desempeño financiero del Hotel.

La tabla 21 muestra que la proporción de los Hoteles sin estrellas ocupa el segundo lugar (14,5%) en los Hoteles con regular desempeño financiero y el tercero (25,5%) en aquellos con mal desempeño; ambos porcentajes por encima de la media (11,71%) del total de la muestra; por otra parte, la proporción de los Hoteles de 1 estrella es nula en los Hoteles con mal y regular desempeño financiero, lo cual se debe a que en esta categoría solo se encuentra 1 Hotel del total de la muestra, situado dentro de los que tienen un desempeño financiero alto, cuyo porcentaje (0,8%) es ligeramente mayor a la media (0,4%) del total de la muestra.

En cuanto a la proporción de los Hoteles de 2 estrellas, ésta ocupa el primer lugar (42,6%) en los Hoteles de mal desempeño, con un porcentaje mayor al de la media (12,6%) del total de la muestra; de otro lado, la proporción de los Hoteles de 3 estrellas ocupa el primer lugar (69,1%), tanto en los Hoteles con regular desempeño financiero, como los de buen desempeño (igualando con el 26,7% a los Hoteles en otra clasificación), teniendo los de regular desempeño un mayor porcentaje a la media (38,3%) del total de la muestra; así mismo se destaca el segundo lugar que ocupa (31,9%) en los Hoteles con bajo desempeño.

Por su parte, la proporción de los Hoteles de 4 estrellas ocupa el segundo lugar (21,7%) en aquellos con buen desempeño financiero, con un porcentaje mayor al de la media (11,7%) del total de la muestra; adicionalmente, su participación es nula en aquellos con mal y regular desempeño; así mismo, la proporción de los Hoteles de 5 estrellas ocupa el tercer lugar (17,5%) en los Hoteles de buen desempeño financiero, proporción mayor al de la media (9,9%) del total de la muestra; además, su participación es nula y mínima en aquellos con mal y regular desempeño (0% y 1,8%, respectivamente); y finalmente, tal como se evidencia en este mismo párrafo, los Hoteles en otra clasificación ocupan el primer lugar (26,7%) en aquellos con buen desempeño, porcentaje mayor también al de la media (15,3%) del total de la muestra.

Se concluye que los Hoteles de categoría baja (a excepción del Hotel de 1 estrella) están asociados a aquellos con mal y regular desempeño financiero; los Hoteles de categoría media se asocian a los que tienen los tres tipos de desempeños financieros, siendo más representativos los de regular desempeño; por último, los Hoteles de categoría alta están asociados a Hoteles de buen desempeño financiero.

- **La categoría según el nivel de inversión en innovación.**

Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel		Total muestra		Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel					
				Malo		Regular		Bueno	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Ninguna	26	11,71	15	26,79	6	11,54	5	4,39
2	Una Estrella	1	0,45	0	0,00	0	0,00	1	0,88
3	Dos Estrellas	28	12,61	21	37,50	6	11,54	1	0,88
4	Tres Estrellas	85	38,29	18	32,14	37	71,15	30	26,32
5	Cuatro Estrellas	26	11,71	0	0,00	2	3,85	24	21,05
6	Cinco Estrellas	22	9,91	1	1,79	0	0,00	21	18,42
7	Otra Clasificación	34	15,32	1	1,79	1	1,92	32	28,07
TOTAL		222	100,00	56	100,00	52	100,00	114	100,00

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 136,4302 (p = 0,0000)

Tabla 22. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la categoría y el nivel de inversión en innovación del Hotel.

En la tabla 22 se muestra que la proporción de los Hoteles sin estrellas ocupa el segundo lugar (11,5%) en los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación (igualando a los Hoteles de 2 estrellas) y el tercero (26,8%) en aquellos con un nivel malo de inversión; ambos porcentajes por encima de la media (11,71%) del total de la muestra; por otra parte, la proporción de los Hoteles de 1 estrella es nula en los Hoteles con niveles malo y regular de inversión en innovación, lo cual se debe a que en esta categoría solo se encuentra 1 Hotel del total de la muestra, situado dentro de los que tienen un nivel bueno de inversión en innovación, cuyo porcentaje (0,9%) es ligeramente mayor a la media (0,4%) del total de la muestra.

Por otra parte, se destaca que la proporción de los Hoteles de 2 estrellas ocupa el primer lugar (37,5%) en los Hoteles de nivel malo de inversión en innovación, con un porcentaje mayor al de la media (12,6%) del total de la muestra; en cuanto a la proporción de los Hoteles de 3 estrellas, ésta ocupa el primer lugar (71,2%) en los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación y el segundo lugar en los Hoteles con niveles regular y bueno de inversión en innovación (32,1% y 26,3%, respectivamente), teniendo los Hoteles de nivel malo de inversión en innovación un mayor porcentaje a la media (38,3%) del total de la muestra.

De otro lado, la proporción de los Hoteles de 4 estrellas ocupa el tercer lugar (21,1%) en aquellos hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación, con un porcentaje mayor al de la media (11,7%) del total de la muestra; adicionalmente, su participación es nula y mínima en aquellos con niveles malo y regular de inversión en innovación (0% y 3,8% respectivamente); de igual manera, la proporción de los Hoteles de 5 estrellas ocupa el cuarto lugar (18,4%) en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación, proporción mayor al de la media (9,9%) del total de la muestra; además su participación es nula y mínima en aquellos con niveles regular y malo

de inversión en innovación (0% y 1,8%, respectivamente); y finalmente, los Hoteles en otra clasificación ocupan el primer lugar (28,1%) en aquellos con un nivel bueno de inversión en innovación, porcentaje mayor al de la media (15,3%) del total de la muestra.

Se concluye que los Hoteles de categoría baja (a excepción del Hotel de 1 estrella) están asociados a aquellos con niveles malo y regular de inversión en innovación; los Hoteles de categoría media se asocian a los que tienen los tres tipos de niveles de inversión en innovación, siendo más representativos los Hoteles de nivel bueno; por último, los Hoteles de categoría alta están asociados a Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación.

- **El tipo de contrato según el tamaño.**

Qué tipo de contrato tiene el Hotel		Total muestra		Indique el número de trabajadores de su Hotel							
				Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Propietario	197	88,74	121	96,80	61	95,31	10	45,45	5	45,45
2	Franquicia	21	9,46	1	0,80	3	4,69	11	50,00	6	54,55
3	Arrendamiento	2	0,90	2	1,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	Gestión	2	0,90	1	0,80	0	0,00	1	4,55	0	0,00
TOTAL		222	100,00	125	100,00	64	100,00	22	100,00	11	100,00

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 86,9912 (p = 0,0000)

Tabla 23. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tipo de contrato y el tamaño del Hotel.

La tabla 23 evidencia que la proporción de los Hoteles en propiedad es mayor en los Hoteles micro y pequeños con un 96,8% y 95,3% respectivamente, porcentajes superiores a la media (88,7%) del total de la muestra; de igual manera, también se destacan su participación porcentual (45,5% en ambos casos) en los Hoteles medianos y grandes.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con franquicia, ésta es ligeramente mayor en los Hoteles medianos y grandes con un 50% y 54,5%, respectivamente, porcentajes mucho mayores a la media (9,5%) del total de la muestra.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles en arrendamiento es nula en todo los Hoteles PYMES y grandes, lo cual se debe a que en esta categoría solo se encuentran 2 Hoteles del total de la muestra situados ambos dentro de la tipología micro, cuyo porcentaje (1,6%) es ligeramente mayor a la media (0,9%) del total de la muestra; de igual manera, la proporción de los Hoteles en gestión es nula en los Hoteles pequeños y grandes lo cual se debe a que en esta categoría solo se encuentran 2 Hoteles del total de la muestra, uno situado dentro de la tipología micro y el otro, dentro de la tipología de los medianos, con porcentajes de 0,8% y 4,5%, respectivamente, éste último mayor a la media (0,9%) del total de la muestra.

A manera de síntesis, se tiene que los Hoteles en propiedad están asociados a todos los Hoteles (MYPYMES y Grandes), siendo más representativos en los micro y pequeños; los Hoteles franquiciados se asocian a los medianos y grandes; los Hoteles en arrendo están asociados a los micro; y finalmente, los Hoteles que se encuentran en gestión se asocian a Hoteles pequeños y grandes.

- **El tipo de contrato según la categoría.**

Qué tipo de contrato tiene el Hotel		Total muestra		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel													
				Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra	Frec.	% s/ mue tra
1	Propietario	197	88,74	25	96,15	1	100,00	28	100,00	84	98,82	21	80,77	7	31,82	31	91,18
2	Franquicia	21	9,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,18	4	15,38	14	63,64	2	5,88
3	Arrendamiento	2	0,90	1	3,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,85	0	0,00	0	0,00
4	Gestión	2	0,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,55	1	2,94
	TOTAL	222	100,0	26	100,0	1	100,0	28	100,0	85	100,0	26	100,0	22	100,0	34	100,0

Ji cuadrado con 18 grados de libertad = 103,6950 (p = 0,0000)

Tabla 24. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el tipo de contrato y la categoría del Hotel.

Tal como lo muestra la tabla 24, la proporción de los Hoteles en propiedad es mayor en los Hoteles de todas las categorías a excepción de los 5 estrellas (31,6%), con una proporción respectiva de 96,2%, 100%, 100% 98,8%, 80,8 y 91,2% en los Hoteles sin estrellas, de 1, 2, 3, 4 estrellas y de otra clasificación; porcentajes superiores a la media (88,7%) del total de la muestra a excepción de los Hoteles 4 estrellas.

En relación a la proporción de los Hoteles con franquicia, ésta es mayor en los Hoteles 5 estrellas con un 63,6%, porcentaje que supera notablemente a la media (9,5%) del total de la muestra; se destaca además el segundo lugar en los Hoteles 4 estrellas con un 15,4% superior también a la media del total de la muestra.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles en arrendamiento es nula en los Hoteles de 1, 2, 3 y 5 estrellas y de otra clasificación, lo cual se debe a que en esta clase solo se encuentran 2 Hoteles del total de la muestra, uno situado dentro de los Hoteles sin estrellas y el otro, dentro de los Hoteles 4 estrellas, ambos con porcentajes de 3,9%, mayor a la media (0,9%) del total de la muestra; así mismo, la proporción de los Hoteles en gestión es nula en los Hoteles de 1, 2, 3 y 4 estrellas, lo cual se debe a que en esta clase solo se encuentran 2 Hoteles del total de la muestra, uno situado dentro de los Hoteles 5 estrellas y el otro, dentro de los Hoteles en otra clasificación, con porcentajes de 4,5% y 2,9%, respectivamente, ambos mayores a la media (0,9%) del total de la muestra.

A manera de resumen, se tiene que los Hoteles en propiedad están asociados a los Hoteles de todas las categorías, siendo la proporción más baja la de los Hoteles 5 estrellas; los Hoteles franquiciados se asocian a las categorías altas (4 y 5 estrellas); los Hoteles en arriendo están asociados a las categorías bajas (0 estrellas) y altas (5 estrellas); y por último, los Hoteles que se encuentran en gestión también se asocian a Hoteles de categoría alta (5 estrellas y otra clasificación).

- **El desempeño financiero según el tamaño.**

Cómo califica el desempeño financiero del Hotel		Total muestra		Indique el número de trabajadores de su Hotel							
				Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	47	21,17	40	32,00	7	10,94	0	0,00	0	0,00
2	Regular	55	24,77	34	27,20	19	29,69	2	9,09	0	0,00
3	Bueno	120	54,05	51	40,80	38	59,38	20	90,91	11	100,00
TOTAL		222	100,00	125	100,00	64	100,00	22	100,00	11	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 37,1275 (p = 0,0000)

Tabla 25. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y el tamaño del Hotel.

En la tabla 25 se muestra que la proporción de los Hoteles con mal desempeño financiero ocupa el segundo lugar en los Hoteles micro con un 32%, porcentaje superior a la media (21,2%) del total de la muestra; de igual manera, se ubica en el tercer lugar en los Hoteles pequeños con un 10,9%; además, es nulo en los Hoteles medianos y grandes.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con regular desempeño financiero se posiciona en segundo lugar en Hoteles pequeños y medianos, con un 29,7% y 9,1%, respectivamente, siendo en el primer caso, mayor a la media (24,8%) del total de la muestra; de igual manera, se destaca el 27,2% en los Hoteles micro, porcentaje también mayor a la media del total de la muestra; por otra parte, es nulo en los Hoteles grandes.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con buen desempeño financiero, se puede decir que es mayor en todos los Hoteles (MYPYMES y grandes), destacando la participación del 100% en los Hoteles grandes, el 90,9% en los Hoteles medianos, el 59,5% en los Hoteles pequeños, en todos los casos, superiores a la media (54,1%) del total de la muestra y finalmente el 40,8% en los Hoteles micro.

En conclusión, a los Hoteles con mal desempeño financiero se les asocia con parte de los Hoteles micro y pequeños; a los Hoteles con regular desempeño financiero con parte de los Hoteles MYPYMES, en especial con los micro y pequeños; y a los Hoteles con buen desempeño financiero se les relaciona con todos los Hoteles (MYPYMES y grandes), especialmente con los medianos y grandes.

- **El desempeño financiero según la edad.**

Cómo califica el desempeño financiero del Hotel		Total muestra		Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013							
				Menos de 10 años		De 10 a 20 años		De 21 a 40 años		Más de 40 años	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	47	21,17	18	15,00	21	42,86	6	18,75	2	9,52
2	Regular	55	24,77	35	29,17	11	22,45	7	21,88	2	9,52
3	Bueno	120	54,05	67	55,83	17	34,69	19	59,38	17	80,95
	TOTAL	222	100,00	120	100,00	49	100,00	32	100,00	21	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 24,0452 (p = 0,0005)

Tabla 26. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y la edad del Hotel.

La tabla 26 evidencia que la proporción de los Hoteles con mal desempeño financiero es mayor en los Hoteles de 10 a 20 años de funcionamiento con un 42,9%, participación mayor a la media (21,2%) del total de la muestra; se destaca también el 18,8% en Hoteles de 21 a 40 años.

De otro lado, la proporción de los Hoteles con regular desempeño financiero se ubica en segundo lugar en todos los Hoteles (29,2% para los de menos de 10 años; 21,9% para los de 21 a 40 años; y 9,5% para los de más de 40 años) a excepción de los que llevan de 10 a 20 años de funcionamiento (22,4%); se evidencia un porcentaje mayor a la media (24,8%) del total de la muestra, por parte de los Hoteles de menos de 10 años de funcionamiento.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con buen desempeño financiero, es mayor en todos los Hoteles (55,8% para los de menos de 10 años; 59,4% para los de 21 a 40 años; y 81% para los de más de 40 años) a excepción de los que llevan de 10 a 20 años de funcionamiento (34,7%); así mismo, se evidencia un porcentaje mayor a la media (54,1%) del total de la muestra, por parte de todos los Hoteles a excluyendo los de 10 a 20 años de funcionamiento.

En resumen, a los Hoteles con mal desempeño financiero se les asocia con Hoteles de 10 a 20 años de funcionamiento, seguidos por los de 20 a 40 años; a los Hoteles con regular desempeño financiero con parte de todos los Hoteles, principalmente los que llevan menos años de funcionamiento y de 10 a 20 años de funcionamiento; y a los Hoteles con buen desempeño financiero se les relaciona con todos los Hoteles, pero en gran medida con los que tienen más años de funcionamiento.

- **El desempeño financiero según la categoría.**

Cómo califica el desempeño financiero del Hotel		Total muestra		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel													
				Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	47	21,17	12	46,15	0	0,00	20	71,43	15	17,65	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Regular	55	24,77	8	30,77	0	0,00	6	21,43	38	44,71	0	0,00	1	4,55	2	5,88
3	Bueno	120	54,05	6	23,08	1	100,00	2	7,14	32	37,65	26	100,00	21	95,45	32	94,12
	TOTAL	222	100,0	26	100,0	1	100,0	28	100,0	85	100,0	26	100,0	22	100,0	34	100,0

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 136,3597 (p = 0,0000)

Tabla 27. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y la categoría del Hotel.

Según la tabla 27, la proporción de los Hoteles con mal desempeño financiero es mayor en los Hoteles sin ninguna categoría (46,2%) y de 2 estrellas (71,4%), mayor a la media (21,2%) del total de la muestra; por otra parte, la proporción de los Hoteles con regular desempeño financiero es mayor en los Hoteles de 3 estrellas (44,7%) y ocupa el segundo lugar en los Hoteles sin ninguna categoría (30,6%) y de 2 estrellas (21,4%); se evidencia un porcentaje mayor a la media (24,8%) del total de la muestra, por parte de los Hoteles 3 estrellas y sin categoría.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con buen desempeño financiero, ésta es mayor en los Hoteles de 1 estrella (100%), 4 estrellas (100%), 5 estrellas (95,5%) y de otra clasificación (94,1%), todas superiores a la media (54,1%) del total de la muestra.

A manera de conclusión, a los Hoteles con mal desempeño financiero se les asocia con Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas); a los Hoteles con regular desempeño financiero con Hoteles de categoría media y con parte de Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas); y a los Hoteles con buen desempeño financiero se les relaciona con los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas y otra clasificación), pero también con Hoteles de categoría baja (1 estrella).

- **El desempeño financiero según el tipo de contrato.**

Cómo califica el desempeño financiero del Hotel		Total muestra		Qué tipo de contrato tiene el Hotel							
				Propietario		Franquicia		Arrendamiento		Gestión	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	47	21,17	47	23,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Regular	55	24,77	53	26,90	0	0,00	1	50,00	1	50,00
3	Bueno	120	54,05	97	49,24	21	100,00	1	50,00	1	50,00
	TOTAL	222	100,00	197	100,00	21	100,00	2	100,00	2	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 21,6135 (p = 0,0014)

Tabla 28. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el desempeño financiero y el tipo de contrato del Hotel.

De acuerdo a la tabla 28, la proporción de los Hoteles con mal desempeño financiero ocupa el tercer lugar en los Hoteles en propiedad (23,9%), mayor a la media (21,2%) del total de la muestra y es nulo en los Hoteles con franquicia, en arrendamiento y en gestión.

En relación a la proporción de los Hoteles con regular desempeño financiero, ésta representa la mitad en los Hoteles en arrendamiento y en gestión y poco más de la cuarta parte (26,9%) en los Hoteles en propiedad, todos mayores a la media (24,8%) del total de la muestra; es nulo en los Hoteles franquiciados.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con buen desempeño financiero representa el 100% en los Hoteles con franquicia, porcentaje que es mayor a la media (54,1%) del total de la muestra; de igual manera, representa la mitad en los Hoteles en propiedad, en arrendamiento y en gestión

En síntesis, a los Hoteles con mal desempeño financiero se les asocia con parte de los Hoteles en propiedad; a los Hoteles con regular desempeño financiero con los Hoteles en arrendamiento y en gestión, pero también con parte de los Hoteles en propiedad; y a los Hoteles con buen desempeño financiero se les relaciona con los Hoteles franquiciados, seguidos por los Hoteles en arrendamiento, en gestión y en propiedad.

- **El nivel de inversión en innovación según el tamaño.**

Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel		Total muestra		Indique el número de trabajadores de su Hotel							
				Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	56	25,23	42	33,60	13	20,31	1	4,55	0	0,00
2	Regular	52	23,42	34	27,20	16	25,00	2	9,09	0	0,00
3	Bueno	114	51,35	49	39,20	35	54,69	19	86,36	11	100,00
	TOTAL	222	100,00	125	100,00	64	100,00	22	100,00	11	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 29,9819 (p = 0,0000)

Tabla 29. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el tamaño del Hotel.

Tal como lo evidencia la tabla 29, la proporción de los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación ocupa el segundo lugar en los Hoteles micro con un 33,6%, porcentaje superior a la media (25,2%) del total de la muestra; de igual manera, se ubica en el tercer lugar en los Hoteles pequeños y medianos con un 20,3% y 4,5% respectivamente; además, es nulo en los Hoteles grandes.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se ubica en el segundo lugar en Hoteles pequeños y medianos, con un 25% y 9,1%, respectivamente, siendo en el primer caso, mayor a la media (23,4%) del total de la muestra; de igual manera, se

destaca el 27,2% en los Hoteles micro, porcentaje también mayor a la media del total de la muestra; por otra parte, es nulo en los Hoteles grandes.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación, se puede decir que es mayor en todos los Hoteles (MYPYMES y grandes), destacando la participación del 100% en los Hoteles grandes, el 86,4% en los Hoteles medianos, el 54,7% en los Hoteles pequeños, en todos los casos, superiores a la media (51,4%) del total de la muestra y finalmente el 39,2% en los Hoteles micro.

En conclusión, a los Hoteles con niveles malo de inversión se les asocia con parte de los Hoteles MYPYMES, en especial los micro y pequeños; a los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación también se les asocia con parte de los Hoteles MYPYMES, especialmente micro y pequeños; y a los Hoteles con buen desempeño financiero se les relaciona con todos los Hoteles (MYPYMES y grandes), especialmente con los medianos y grandes.

- **El nivel de inversión en innovación según la edad.**

Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel		Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013									
		Total muestra		Menos de 10 años		De 10 a 20 años		De 21 a 40 años		Más de 40 años	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	56	25,23	22	18,33	22	44,90	8	25,00	4	19,05
2	Regular	52	23,42	31	25,83	10	20,41	9	28,13	2	9,52
3	Bueno	114	51,35	67	55,83	17	34,69	15	46,88	15	71,43
	TOTAL	222	100,00	120	100,00	49	100,00	32	100,00	21	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 17,5079 (p = 0,0076)

Tabla 30. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y la edad del Hotel.

De acuerdo a la tabla 30, la proporción de los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación es mayor en los Hoteles de 10 a 20 años de funcionamiento con un 44,9%, participación mayor a la media (25,2%) del total de la muestra; se destaca también el segundo lugar en los Hoteles de más de 40 años con un 19% y las participaciones del 18,3% y 25% para los de menos de 10 años y de 21 a 40 años respectivamente.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se ubica en el segundo lugar en los Hoteles de menos de 10 años (25,8%) y en los de 21 a 40 años (28,1%), ambos mayor a la media (23,4%) del total de la muestra; se destaca también el 20,4% en los Hoteles de 10 a 20 años.

De otro lado, la proporción de los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación, es mayor en todos los Hoteles (55,8% para los de menos de 10 años; 46,9% para los de 21 a 40 años; y 71,4% para los de más de 40 años) a excepción de los que llevan de 10 a 20 años de funcionamiento (34,7%); así mismo, se evidencia un porcentaje mayor a la media (51,4%) del total de la muestra, por parte de los Hoteles de menos años de funcionamiento y los de más años de funcionamiento.

En resumen, a los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación se les asocia con todos los Hoteles, principalmente con los de 10 a 20 años de funcionamiento; a los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se les asocia con parte de los que llevan menos años de funcionamiento y de 21 a 40 años de funcionamiento, aunque también en menor medida con los de 10 a 20 años; y a los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación se les relaciona con todos los Hoteles, pero en gran medida con los que tienen más años de funcionamiento.

- **El nivel de inversión en innovación según la categoría.**

Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel		Total muestra		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel													
				Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	56	25,23	15	57,69	0	0,00	21	75,00	18	21,18	0	0,00	1	4,55	1	2,94
2	Regular	52	23,42	6	23,08	0	0,00	6	21,43	37	43,53	2	7,69	0	0,00	1	2,94
3	Bueno	114	51,35	5	19,23	1	100,00	1	3,57	30	35,29	24	92,31	21	95,45	32	94,12
	TOTAL	222	100,0	26	100,0	1	100,0	28	100,0	85	100,0	26	100,0	22	100,0	34	100,0

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 136,4302 (p = 0,0000)

Tabla 31. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y la categoría del Hotel.

La tabla 31 evidencia que la proporción de los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación es mayor en los Hoteles sin ninguna categoría (57,7%) y de 2 estrellas (75%), mayor a la media (25,2%) del total de la muestra.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación es mayor en los Hoteles de 3 estrellas (45,5%) y ocupa el segundo lugar en los Hoteles sin ninguna categoría (23,1%) y de 2 estrellas (21,4%); se evidencia un porcentaje mayor a la media (23,4%) del total de la muestra, por parte de los Hoteles 3 estrellas y sin categoría.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación, ésta es mayor en los Hoteles de 1 estrella (100%), 4 estrellas (92,3%), 5 estrellas (95,5%) y de otra clasificación (94,1%), todas superiores a la media (51,4%) del total de la muestra.

Como conclusión, a los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación se les asocia con Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas); a los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se les asocia con Hoteles de categoría media y con parte de Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas); y a los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación se les relaciona con los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas y de otra clasificación), pero también con Hoteles de categoría baja (1 estrella).

- **El nivel de inversión en innovación según el tipo de contrato.**

Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel		Qué tipo de contrato tiene el Hotel									
		Total muestra		Propietario		Franquicia		Arrendamiento		Gestión	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	56	25,23	55	27,92	0	0,00	0	0,00	1	50,00
2	Regular	52	23,42	52	26,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Bueno	114	51,35	90	45,69	21	100,00	2	100,00	1	50,00
	TOTAL	222	100,00	197	100,00	21	100,00	2	100,00	2	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 25,2867 (p = 0,0003)

Tabla 32. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el tipo de contrato del Hotel.

Tal como lo muestra la tabla 32, la proporción de los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación representa la mitad en los Hoteles en gestión y ocupa el tercer lugar en los Hoteles en propiedad (26,4%), mayor en ambos casos a la media (25,2%) del total de la muestra; de igual manera es nulo en los Hoteles con franquicia y en arrendamiento.

En relación a la proporción de los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación, ésta representa poco más de la cuarta parte (26,4%) en los Hoteles en gestión, mayor a la media (23,4%) del total de la muestra; es nulo en los Hoteles con franquicia, en arrendamiento y en gestión.

Por otra parte, la proporción de los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación representa el 100% en Hoteles con franquicia y en arrendamiento, mayores a la media (51,4%) del total de la muestra; así mismo, representa la mitad en los Hoteles en gestión y prácticamente la mitad también (45,7%) en los Hoteles en propiedad; para estos dos últimos casos la proporción es levemente menor a la media del total de la muestra.

En síntesis, a los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación se les asocia con parte de los Hoteles en gestión y en propiedad; a los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se les asocia con parte de los Hoteles en gestión; y a los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación se les relaciona con los Hoteles franquiciados y en arrendamiento, seguidos por los Hoteles en gestión y en propiedad.

- **El nivel de inversión en innovación según el desempeño financiero.**

Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel		Cómo califica el desempeño financiero del Hotel							
		Total muestra		Malo		Regular		Bueno	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Malo	56	25,23	43	91,49	11	20,00	2	1,67
2	Regular	52	23,42	3	6,38	40	72,73	9	7,50
3	Bueno	114	51,35	1	2,13	4	7,27	109	90,83
	TOTAL	222	100,00	47	100,00	55	100,00	120	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 264,1189 (p = 0,0000)

Tabla 33. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de inversión en innovación y el desempeño financiero del Hotel.

Según la tabla 33, la proporción de los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación es mayor (91,5%) en los Hoteles con mal desempeño financiero, muy por encima de la media (25,2%) del total de la muestra; de igual manera, ocupa el segundo lugar (20%) en los Hoteles con regular desempeño financiero.

En cuanto a la proporción de los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación, ésta es mayor (72,7%) en los Hoteles con regular desempeño financiero, por encima de la media (23,4%) del total de la muestra.

De otro lado, la proporción de los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación es mayor (90,8%) en los Hoteles con buen desempeño financiero, por encima de la media (51,4%) del total de la muestra.

En conclusión, a los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación se les asocia con los Hoteles con mal desempeño financiero y en menor medida con los de regular desempeño financiero; a los Hoteles con nivel regular de inversión en innovación se les asocia con los Hoteles con regular desempeño financiero; y a los Hoteles con nivel bueno de inversión en innovación se les relaciona con los Hoteles con buen desempeño financiero.

Adicionalmente al análisis anterior, a manera de complemento informativo sobre el perfil de los Hoteles, a continuación se muestran las **Tabulaciones Cruzadas de Valores medios** entre otra interesante variable, **la tasa de ocupación** y cada una de las variables restantes que caracterizan a los Hoteles, las cuales se han venido estudiando a lo largo del presente epígrafe al ser parte de las Hipótesis del estudio.

En este sentido, al efectuar el análisis de la varianza con la **prueba F de Snedecor** para cada caso, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de **la tasa de ocupación de los Hoteles** según sea **su tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero y nivel de inversión en innovación**; todas las diferencias son significativas al nivel del 1% ($p < 0,01$), a excepción de las variables tamaño y tipo de contrato, en donde son significativas al nivel del 5% ($p < 0,05$); seguidamente se muestran en tablas y gráficos los resultados y sus comentarios.

- **La tasa de ocupación y el tamaño.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Indique el número de trabajadores de su Hotel				F de Snedecor
			Menos de 10	Entre 10 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel	73,2613 n = 222	70,7040 n = 125	74,9375 n = 64	79,8636 n = 22	79,3636 n = 11	F(3,218) = 3,2010 p = 0,0242

Tabla 34. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el tamaño del Hotel.

Tal como lo muestra la tabla 34, la media de la tasa de ocupación aumenta en los Hoteles PYMES y grandes (medianos y grandes, casi en la misma proporción; pequeños, en menor medida); y disminuye en los Hoteles micro en una proporción relativamente baja.

- **La tasa de ocupación y la edad.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013				F de Snedecor
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	De 21 a 40 años	Más de 40 años	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel	73,2613 n = 222	76,4167 n = 120	64,5918 n = 49	72,9063 n = 32	76,0000 n = 21	F(3,218) = 7,1749 p = 0,0001

Tabla 35. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y la edad del Hotel.

La tabla 25 evidencia que la media de la tasa de ocupación aumenta en los Hoteles que tienen menos tiempo y más tiempo de funcionamiento (casi en la misma proporción) y en los que tienen de 21 a 40 años de funcionamiento, en menor proporción; y disminuye notablemente en los Hoteles que tienen de 10 a 20 años de funcionamiento.

- **La tasa de ocupación y la categoría.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel							F de Snedecor
			Ninguna	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas	Otra Clasif.	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel.	73,2613 n = 222	60,6923 n = 26	75,0000 n = 1	60,3571 n = 28	72,0941 n = 85	79,0385 n = 26	82,1364 n = 22	86,2059 n = 34	F(6,215) = 15,8364 p = 0,0000

Tabla 36. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y la categoría del Hotel.

Según la tabla 36, la media de la tasa de ocupación aumenta en los Hoteles de categoría alta (otra clasificación en mayor proporción; 4 y 5 estrellas, medianamente en la misma proporción), y de una parte de los Hoteles de categoría baja (1 estrella, en menor proporción); y disminuye en el resto de Hoteles de categoría baja (ninguna y 2 estrellas, casi en la misma proporción) y en Hoteles de categoría media, en menor medida.

- **La tasa de ocupación y el tipo de contrato.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Qué tipo de contrato tiene el Hotel				F de Snedecor
			Propietario	Franquicia	Arrendamiento	Gestión	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel	73,2613 n = 222	72,2132 n = 197	83,0476 n = 21	72,0000 n = 2	75,0000 n = 2	F(3,218) = 3,0191 p = 0,0307

Tabla 37. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el tipo de contrato del Hotel.

De acuerdo a la tabla 37, la media de la tasa de ocupación aumenta en los Hoteles con franquicia (en mayor medida) y en gestión (en menor medida); y disminuye con los Hoteles en arrendamiento y en propiedad (casi en la misma proporción).

- **La tasa de ocupación y el desempeño financiero.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Cómo califica el desempeño financiero del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel	73,2613 n = 222	55,3404 n = 47	69,3818 n = 55	82,0583 n = 120	F(2,219) = 89,4299 p = 0,0000

Tabla 38. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el desempeño financiero del Hotel.

Tal como lo muestra la tabla 38, la media de la tasa de ocupación aumenta notablemente en los Hoteles con buen desempeño financiero; y disminuye con los Hoteles con mal desempeño financiero (en mayor medida) y con regular desempeño financiero (en menor medida).

- **La tasa de ocupación y el nivel de inversión en innovación.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
11	Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su Hotel	73,2613 n = 222	58,8036 n = 56	70,0192 n = 52	81,8421 n = 114	F(2,219) = 63,8100 p = 0,0000

Tabla 39. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la tasa de ocupación y el desempeño financiero del Hotel.

Por último, la tabla 39, evidencia que la media de la tasa de ocupación aumenta notablemente en los Hoteles con nivel alto de inversión en innovación; y disminuye con los Hoteles con nivel malo de inversión en innovación (en mayor medida) y con un nivel regular de inversión en innovación (en menor medida).

5.2.1.2. Perfil de los/as Directores/as.

5.2.1.2.1. Análisis Univariable.

Los resultados que se muestran a continuación se originan a partir del **análisis individual de las variables** del cuestionario relacionadas con las características de los/as Directores/as, mediante **Tabulaciones Simples de Frecuencias**.

- **Variable 20: Indique el sexo del Director/a.**

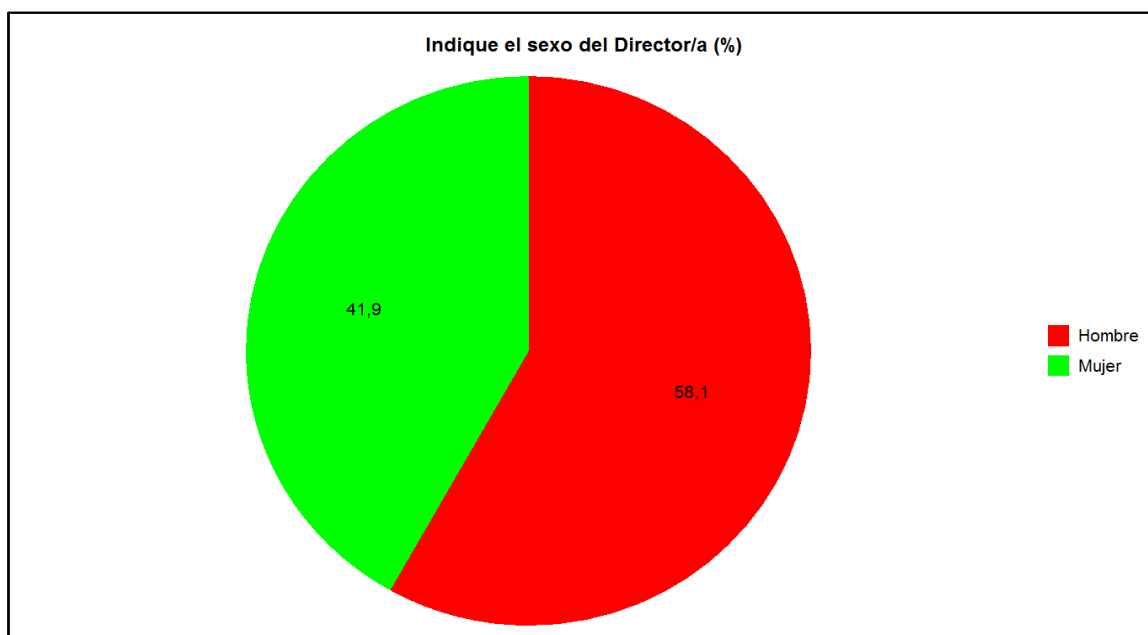


Gráfico 22. Sexo del Director/a.

El 58% de los Directores son hombres y el 42% son mujeres (ver gráfico 22).

- **Variable 21: Indique la edad del Director/a.**

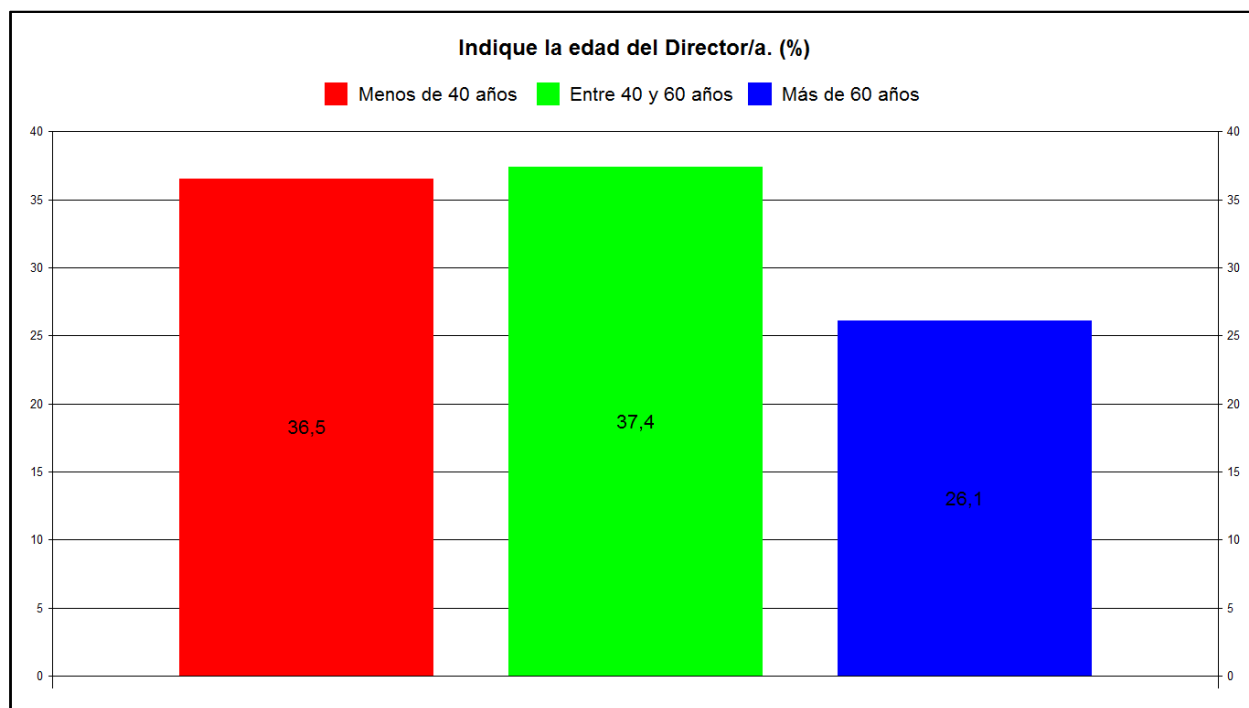


Gráfico 23. Edad del Director/a.

Prácticamente existen el mismo número de Directores/as (37,4% y 36,5) que son menores de 40 años y que oscilan entre los 40 y los 60; en una proporción menor (26,1%) son mayores de 60 (ver gráfico 23).

- **Variable 22: Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga).**

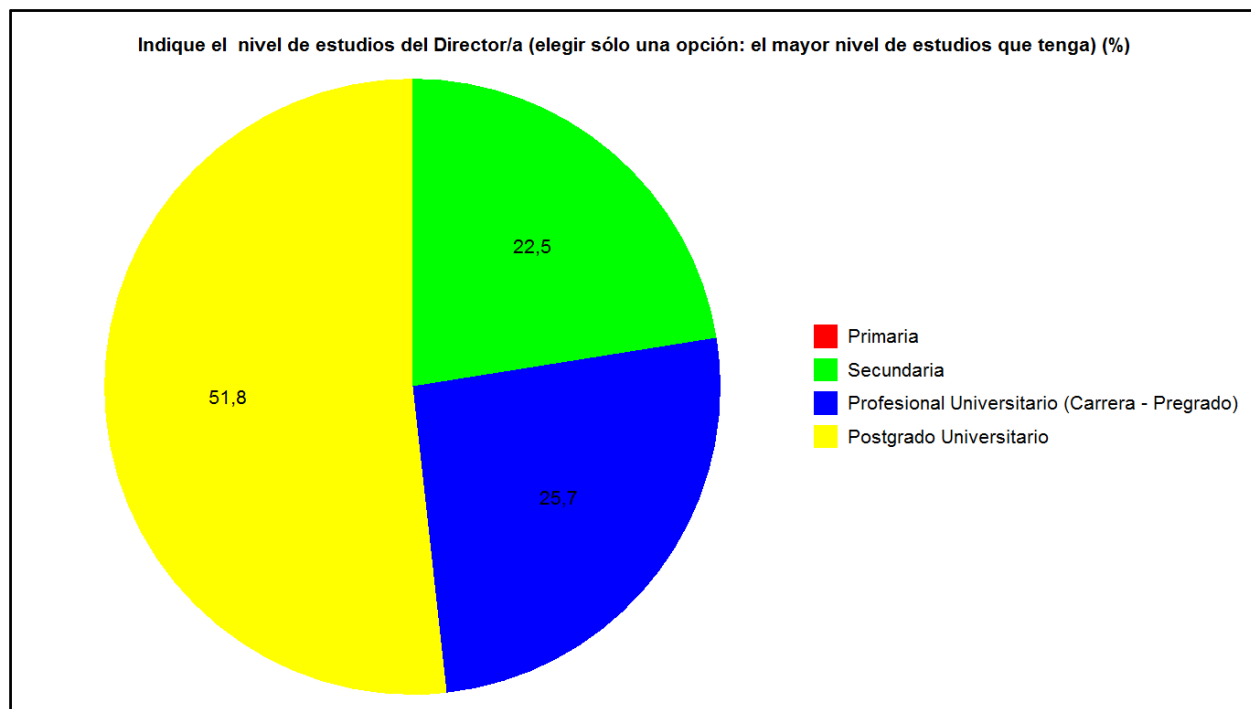


Gráfico 24. Nivel de Estudios del Director/a.

Un poco más de la mitad de los/as Directores/as (51,8%) cuentan con postgrado universitario, al tiempo que la cuarta parte (25,7%) ha alcanzado el título profesional (pregrado universitario); finalmente, más de la quinta parte (22,5%) cuenta solo con estudios de secundaria (ver gráfico 24).

- **Variable 23: Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en RSE en su Hotel.**

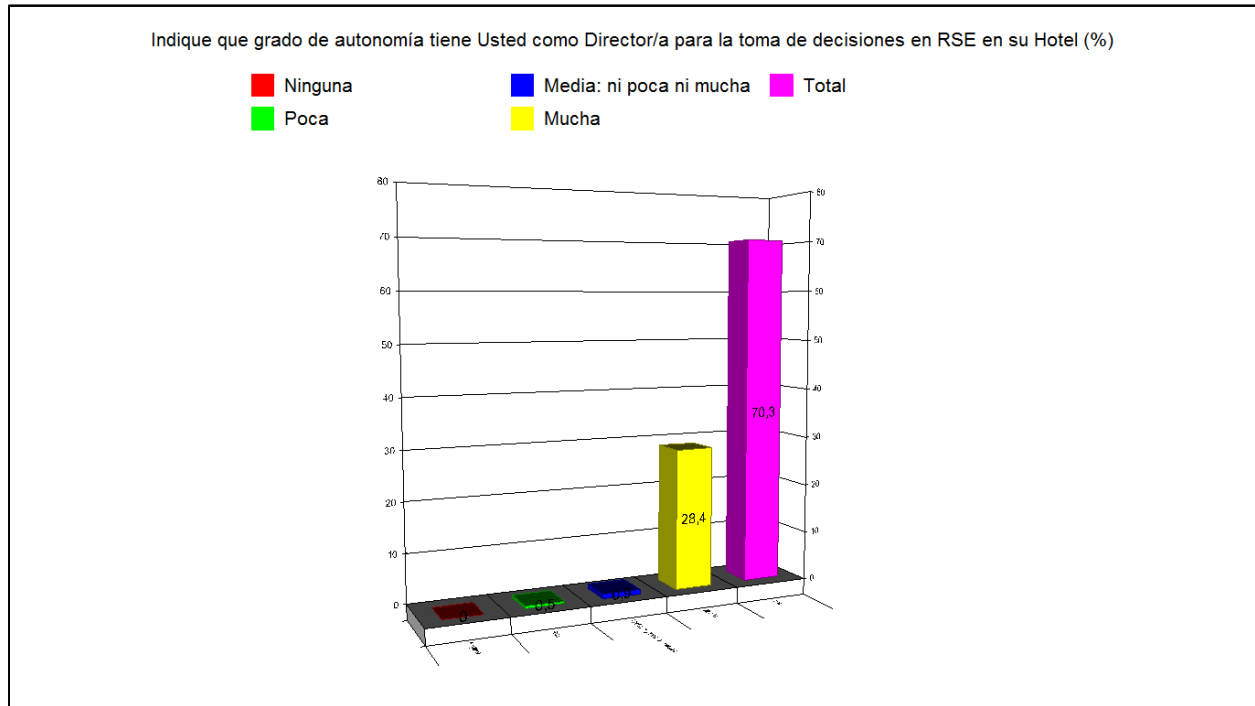


Gráfico 25. Grado de Autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.

Prácticamente todos los/as Directores/as (98,65%) cuenta con total o mucha autonomía para la toma de decisiones relacionadas con la RSE; una parte ínfima (1,35%), tiene media o poca autonomía; en ninguno de los Hoteles hay Directores que tengan cero autonomía (ver gráfico 25).

5.2.1.2.2. Análisis Bivariable.

A continuación se muestran los resultados más significativos, que se originan a partir de **análisis bivariabes**, utilizando **Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias**, destacando aquellas relaciones que muestran una asociación evidente a partir de la prueba **ji cuadrado**.

En este sentido, de acuerdo a la **prueba ji cuadrado**, se rechazan las Hipótesis de independencia entre las variables de cada una de las relaciones propuestas a continuación, con niveles de significación $p < 0,01$; con lo cual se demuestra **que existe una asociación entre las variables de cada relación; la probabilidad de independencia ente ellas en prácticamente todos los casos es igual a cero (0)**.

A continuación se explican.

- **La edad según el sexo.**

Indique la edad del Director/a		Total muestra		Indique el sexo del Director/a			
				Hombre		Mujer	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Menos de 40 años	81	36,49	34	26,36	47	50,54
2	Entre 40 y 60 años	83	37,39	45	34,88	38	40,86
3	Más de 60 años	58	26,13	50	38,76	8	8,60
	TOTAL	222	100,00	129	100,00	93	100,00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 27,9887 (p = 0,0000)

Tabla 40. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el la edad y el sexo del Director/a.

La proporción de Directores/as menores de 40 años es mayor en el colectivo de mujeres con un 50,5%, superior a la media (36,5%) del total de la muestra; por su parte, la proporción de Directores/as entre 40 y 60 años es mayor también en el colectivo de mujeres con un 40,9%, superior a la media (37,5%) del total de la muestra, pero se destaca la proporción en el colectivo de hombres (34,9%); finalmente, la proporción de Directores/as mayores a 40 años es mayor en el colectivo de hombres con un 38,8%, superior a la media (26,1%) del total de la muestra. Se concluye entonces que los/as Directores/as menores de 40 años se asocian más al colectivo de mujeres; los/as que se encuentran entre los 40 a 60 años se asocian a ambos colectivos; y los mayores de 60 años se asocian más al colectivo de hombres (Tabla 40).

- **El nivel de estudios según el sexo.**

Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)		Total muestra		Indique el sexo del Director/a			
				Hombre		Mujer	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
2	Secundaria	50	22,52	42	32,56	8	8,60
3	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)	57	25,68	26	20,16	31	33,33
4	Postgrado Universitario	115	51,80	61	47,29	54	58,06
	TOTAL	222	100,00	129	100,00	93	100,00

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 18,6369 (p = 0,0003)

Tabla 41. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de estudios y el sexo del Director/a.

La proporción de Directores/as con estudios de secundaria es mayor en el colectivo de hombres con un 32,6%, superior a la media (22,5%) del total de la muestra; por su parte, la proporción de Directores/as con profesión universitaria (carrera-pregrado) es mayor en el colectivo de las mujeres con un 33,3%, superior a la media (25,7%) del total de la muestra, pero se destaca la proporción en el colectivo de hombres (20,2%); finalmente, la proporción de Directores/as con postgrado universitario es mayor en el colectivo de mujeres con un 58,1%, superior a la media (51,8%) del total de la muestra, pero también se destaca la proporción en el colectivo de hombres con un 47,3% (Tabla 41).

Se concluye que los/as Directores/as con estudios de secundaria se asocian más al colectivo de hombres; los/as que tienen profesión universitaria se asocian a ambos colectivos, pero en mayor medida al de hombres; y los que cuentan con postgrado universitario se asocian a ambos colectivos también, pero en mayor medida al de mujeres.

- **El nivel de estudios según la edad.**

Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)		Indique la edad del Director/a							
		Total muestra		Menos de 40 años		Entre 40 y 60 años		Más de 60 años	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
2	Secundaria	50	22,52	1	1,23	5	6,02	44	75,86
3	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)	57	25,68	6	7,41	37	44,58	14	24,14
4	Postgrado Universitario	115	51,80	74	91,36	41	49,40	0	0,00
TOTAL		222	100,00	81	100,00	83	100,00	58	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 176,3326 (p = 0,0000)

Tabla 42. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el nivel de estudios y la edad del Director/a.

La proporción de Directores/as con estudios de secundaria es mayor en los/as mayores de 60 años, con un 75,9%, superior a la media (22,5%) del total de la muestra; por otro lado, la proporción de Directores/as con profesión universitaria ocupa el segundo lugar en los/as que se encuentran en el rango de 40 a 60 años con un 44,6%, superior a la media (25,7%) del total de la muestra, pero se destaca la proporción en los/as mayores de 60 años, con un 24,1%, cercano a la media del total de la muestra; por último, la proporción de Directores/as con postgrado universitario es mayor en los/as mayores de 60 años con un 91,4% superior a la media (51,8%) del total de la muestra, destacando también la proporción en los/as que se encuentran en el rango de 40 a 60 años con un 49,4% (Tabla 42).

En resumen, los/as Directores/as con estudios de secundaria se asocian más al colectivo de mayores de 60 años; los/as que tienen profesión universitaria se asocian, en mayor medida, al colectivo que se encuentra en el rango de 40 a 60 años, seguido por el colectivo de mayores de 60 años; y los que cuentan con postgrado universitario se asocian más al colectivo de menores de 60 años, seguidos del colectivo que se encuentra en el rango de 40 a 60 años.

5.2.2. Resultados sobre el Conocimiento de la RSE.

Tal como se comentó en páginas anteriores, el Conocimiento de la RSE ha sido estudiado desde las perspectivas de su Notoriedad y Nitidez.

La **Notoriedad** se refiere al grado de penetración que tiene el concepto RSE en el colectivo investigado, es decir, en los/as Directores/as Hoteleros/as.

La **Nitidez** se refiere a la claridad con que el concepto RSE ha sido asimilado o comprendido por los/as Directores/as Hoteleros/as, en relación con la definición de RSE generalmente aceptada y con una característica bastante particular, como aporte a la discusión, su proceso evolutivo. En este sentido, se hace un recordatorio sobre el orden de la evolución del concepto, los cuales representan los valores que puede adquirir la Nitidez.

- ✓ La RSE no se concibe de una manera formal ni en sentido estricto (Nitidez nivel nulo).
- ✓ La RSE se asocia a actividades aisladas de caridad, donaciones voluntarias y filantropía (Nitidez nivel mínimo).
- ✓ La RSE se limita al estricto cumplimiento de la legislación vigente (Nitidez nivel bajo).
- ✓ La RSE se relaciona con prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley (Nitidez nivel medio).
- ✓ La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia del negocio (Nitidez nivel alto).
- ✓ La RSE está implicada con el Desarrollo Sostenible de la sociedad (Nitidez nivel máximo).

Teniendo en cuenta esto, en los epígrafes siguientes se procederá a mostrar los resultados relacionados con la variable **Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez)** a partir de **análisis estadísticos uni y bivariantes**, utilizando, según sea el caso **Estadísticas Básicas, Tabulaciones Simples de Frecuencias, Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias o Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios**.

5.2.2.1. Conocimiento de la RSE – Notoriedad del Concepto.

5.2.2.1.1. Análisis Univariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Simples de Frecuencias.

- **Variable 24: Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción). Conocimiento de la RSE – Notoriedad.**

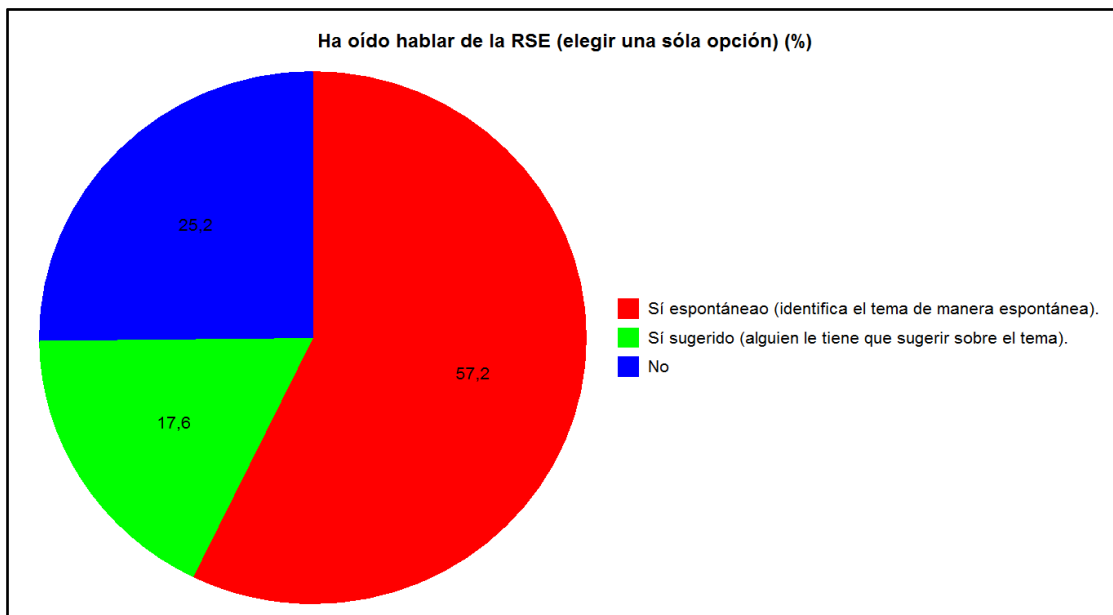


Gráfico 26. Conocimiento de la RSE - Notoriedad.

El 57,2% de los Directores/as identifica el concepto de manera espontánea, el 17,6% admite que lo ha oído después de recordarles en que consiste y el 25,2% manifiesta que no conoce el término (ver gráfico 26).

5.2.2.1.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias.

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el tamaño del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique el número de trabajadores de su Hotel							
				Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	57	45,60	38	59,38	21	95,45	11	100,00
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	24	19,20	14	21,88	1	4,55	0	0,00
3	No	56	25,23	44	35,20	12	18,75	0	0,00	0	0,00
	TOTA	222	100,00	125	100,00	64	100,00	22	100,00	11	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 28,2263 (p = 0,0001)

Tabla 43. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el tamaño del Hotel.

Casi todos los Hoteles medianos (95,5% sí espontáneo; 4,5% sí sugerido) y todos los Hoteles grandes (100% sí espontáneo) conocen el término; de igual manera, el 81% (59,4% sí espontáneo; 21,9% sí sugerido) de los Hoteles pequeños identifica el término, mientras el 19% restante no lo identifica; finalmente, los Hoteles micro, en comparación con el resto de Hoteles, son los que en un menor porcentaje lo identifican (45,6% sí espontáneo; 19,2% sí sugerido) y los que en un mayor porcentaje (35%) afirman no conocer el término (Tabla 43).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según la edad del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013									
		Total muestra		Menos de 10 años		De 10 a 20 años		De 21 a 40 años		Más de 40 años	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	69	57,50	18	36,73	20	62,50	20	95,24
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	21	17,50	12	24,49	6	18,75	0	0,00
3	No	56	25,23	30	25,00	19	38,78	6	18,75	1	4,76
	TOTAL	222	100,00	120	100,00	49	100,00	32	100,00	21	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 21,6963 (p = 0,0014)

Tabla 44. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la edad del Hotel.

Casi todos los Hoteles con más de 40 años de funcionamiento (95,2% sí espontáneo) afirman conocer el término; así mismo, el 81% (62,6% sí espontáneo; 18,8% sí sugerido) de los Hoteles entre 21 y 40 años identifica el término, mientras el 19% restante no lo identifica; por su parte, el 61% (36,7% sí espontáneo; 24,5% sí sugerido) de los hoteles entre 10 y 20 años manifiesta conocerlo y el 39% restante no; finalmente, el 75% (57,5% sí espontáneo; 17,5% sí sugerido) de los Hoteles con menos años de funcionamiento (por debajo de 10 años) afirman conocer el termino y el 25% restante no ha escuchado sobre él (Tabla 44).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según la categoría del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel													
				Ninguna		Una Estrella		Dos Estrellas		Tres Estrellas		Cuatro Estrellas		Cinco Estrellas		Otra Clasificación	
Cód	Categorías	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	8	30,77	1	100,00	4	14,29	37	43,53	23	88,46	22	100,00	32	94,12
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	6	23,08	0	0,00	6	21,43	22	25,88	3	11,54	0	0,00	2	5,88
3	No	56	25,23	12	46,15	0	0,00	18	64,29	26	30,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	TOTAL	222	100,00	26	100,00	1	100,00	28	100,00	85	100,00	26	100,00	22	100,00	34	100,00

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 89,4817 (p = 0,0000)

Tabla 45. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la categoría del Hotel.

Todos los Hoteles de categoría alta conocen el término; por su parte, casi el 70% (43,5% sí espontáneo; 25,9% sí sugerido) de los Hoteles de categoría media identifica el término, mientras el 30% restante no; en cuanto a los Hoteles de categoría baja, se tiene que de los que cuentan con 2 estrellas, el 36% (14,3% sí espontáneo; 21,4% sí sugerido) conoce el término y el 64% no lo conoce; el Hotel con 1 estrella (es uno solo) si identifica el término; y de los Hoteles que no cuentan con ninguna estrella el 54% (30,8% sí espontáneo; 23,1% sí sugerido) manifiesta identificarlo, mientras el 46% restante no lo identifica (Tabla 45).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el tipo de contrato del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Qué tipo de contrato tiene el Hotel							
				Propietario		Franquicia		Arrendamiento		Gestión	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	104	52,79	21	100,00	0	0,00	2	100,00
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	37	18,78	0	0,00	2	100,00	0	0,00
3	No	56	25,23	56	28,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	TOTAL	222	100,00	197	100,00	21	100,00	2	100,00	2	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 31,3833 (p = 0,0000)

Tabla 46. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el tipo de contrato del Hotel.

Todos los Hoteles con franquicia (100% sí espontáneo), en gestión (100% sí espontáneo) y en arrendamiento (100% sí sugerido) conocen el término; en cuanto a los Hoteles en propiedad, el 72% (52,8% sí espontáneo; 18,8% sí sugerido) identifica el término, mientras el 28% restante no lo identifica (Tabla 46).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el desempeño financiero del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Cómo califica el desempeño financiero del Hotel					
				Malo		Regular		Bueno	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	6	12,77	9	16,36	112	93,33
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	9	19,15	24	43,64	6	5,00
3	No	56	25,23	32	68,09	22	40,00	2	1,67
TOTAL		222	100,00	47	100,00	55	100,00	120	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 157,1614 (p = 0,0000)

Tabla 47. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el desempeño financiero del Hotel.

La mayoría de los Hoteles con buen desempeño financiero (93,3% sí espontáneo; 5% sí sugerido) conocen el término; en cuanto a los Hoteles con regular desempeño financiero, el 60% (16,4% sí espontáneo; 43,6% sí sugerido) identifica el término, mientras el 40% restante no lo identifica; finalmente el 32% (12,8% sí espontáneo; 19,1% sí sugerido) conoce el término y el 68% restante no lo conoce (Tabla 47).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el nivel de inversión en innovación del Hotel.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel					
				Malo		Regular		Bueno	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	7	12,50	14	26,92	106	92,98
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	15	26,79	18	34,62	6	5,26
3	No	56	25,23	34	60,71	20	38,46	2	1,75
TOTAL		222	100,00	56	100,00	52	100,00	114	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 131,0104 (p = 0,0000)

Tabla 48. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el nivel de inversión en innovación del Hotel.

Casi todos los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación (93% sí espontáneo; 5,3% sí sugerido) conocen el término; en relación a los Hoteles con un nivel regular de inversión en innovación, el 62% (26,9% sí espontáneo; 34,6% sí sugerido) identifica el término, mientras el 38% restante no lo identifica; por último, el 39% (12,5% sí espontáneo; 26,6% sí sugerido) conoce el término y el 61% restante no lo conoce (Tabla 48).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el sexo del Director/a.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique el sexo del Director/a			
				Hombre		Mujer	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	62	48,06	65	69,89
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	17	13,18	22	23,66
3	No	56	25,23	50	38,76	6	6,45
TOTAL		222	100,00	129	100,00	93	100,00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 30,2407 (p = 0,0000)

Tabla 49. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el sexo del Director/a.

Casi todas las mujeres (94%) conocen el término RSE (69,9% sí espontáneo; 23% sí sugerido); solamente el 6% restante no lo identifica; por su parte, el 61, 3% de los hombres lo identifica (48,1% sí espontáneo y 13,2% sí sugerido), mientras casi el 39% no lo conoce (Tabla 49).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según la edad del Director/a.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique la edad del Director/a					
				Menos de 40 años		Entre 40 y 60 años		Más de 60 años	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	75	92,59	50	60,24	2	3,45
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	5	6,17	26	31,33	8	13,79
3	No	56	25,23	1	1,23	7	8,43	48	82,76
TOTAL		222	100,00	81	100,00	83	100,00	58	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 166,4298 (p = 0,0000)

Tabla 50. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y la edad del Director/a.

Casi todos los/as Directores/as menores de 40 años (98,8%) conocen el término RSE (92,6% sí espontáneo; 6,2% % sí sugerido); en cuanto a los/as que se encuentran en el rango de 41 a 60 años, ocurre algo parecido; la proporción de los que identifican el término llega al 92% (60,2% sí espontáneo; 6,2% sí sugerido); algo diferente ocurre con los/as Directores/as mayores de 40 años en donde casi el 83% no conoce el término y solo el 17% restante lo identifica (3,4% sí espontáneo; 13,8% sí sugerido) (Tabla 50).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el nivel de estudios del Director/a.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)							
				Primaria		Secundaria		Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)		Postgrado Universitario	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	0	0,00	0	0,00	18	31,58	109	94,78
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	0	0,00	5	10,00	29	50,88	5	4,35
3	No	56	25,23	0	0,00	45	90,00	10	17,54	1	0,87
	TOTAL	222	100,00	0	100,00	50	100,00	57	100,00	115	100,00

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 224,1437 (p = 0,0000)

Tabla 51. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el nivel de estudios del Director/a.

Prácticamente todos los/as Directores/as con postgrado universitario (99,1%) conocen el término RSE (94,8% sí espontáneo; 4,3% sí sugerido); en cuanto a los/as que son profesionales universitarios, el 83% lo identifican (50,9% sí espontáneo; 31,6% sí sugerido), mientras el 17% restante no lo identifica; finalmente, el 90% de los/as Directores/as que cuenta con estudios de secundaria no identifica el término y el 10% si lo hace, pero después de recordarles en que consiste (Tabla 51).

- **Conocimiento de la RSE – Notoriedad según el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.**

Ha oído hablar de la RSE (elegir una sola opción)		Total muestra		Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en RSE en su Hotel									
				Ninguna		Poca		Media: ni poca ni mucha		Mucha		Total	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).	127	57,21	0	0,00	0	0,00	1	50,00	28	44,44	98	62,82
2	Sí sugerido (alguien le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).	39	17,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	26,98	22	14,10
3	No	56	25,23	0	0,00	1	100,00	1	50,00	18	28,57	36	23,08
TOTAL		222	100,00	0	100,00	1	100,00	2	100,00	63	100,00	156	100,00

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 11,2846 (p = 0,1861)

Tabla 52. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre la Notoriedad de la RSE y el grado de autonomía del Director/a en RSE.

El total de los Directores/as con poca autonomía para la toma de decisiones en RSE no conoce el término RSE; la mitad de los/as que tienen autonomía lo conoce y la otra mitad no; en cuanto a los/as Directores que tienen mucha autonomía, el 71% lo conoce (44,4% sí espontáneo; 27% sí sugerido), mientras el 29% restante no; finalmente, el 77% (62,8% sí espontáneo; 14,1% sí sugerido) de los/as Directores/as con total autonomía identifican la RSE y el 23% no lo identifica (Tabla 52).

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 18,61%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el conocimiento de la RSE (Notoriedad) y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE (p = 0,1861).

5.2.2.2. Conocimiento de la RSE – Nitidez del Concepto.

5.2.2.2.1. Análisis Univariable.

Para este análisis fueron utilizadas Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias. Teniendo en cuenta la valoración que se le da a los diferentes niveles de Nitidez (nulo, bajo, mínimo, medio, alto y máximo) a partir de una escala de Likert que va de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo; tal como se muestra en la tabla 53 y gráficos (del 27 al 30) de más adelante, los/as Directores/as Hoteleros/as identifican a la RSE, principalmente, con los enunciados que representan **los niveles más bajos de la Nitidez (nulo, mínimo y bajo)**, con unos valores medios respectivos de 4,27; 4,26 y 4,08 (sus valoraciones se encuentran entre **de acuerdo y totalmente de acuerdo**).

Es decir, interpretan el concepto (Nitidez) de la RSE de las siguientes maneras: *i)* la principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas; *ii)* La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa; *iii)* la RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa.

En cuanto a los enunciados que representan los niveles restantes de la Nitidez (medio, alto y máximo), los/as Directores/as Hoteleros/as se mantienen indiferentes, de acuerdo a los resultados de la escala de Likert con unos valores medios de 3,19; 3,16 y 3,20, respectivamente.

Por otra parte y siguiendo con los valores más bajos de la Nitidez, la mayoría de Directores/as están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados que representan los Niveles 0 (nulo), 1 (mínimo) y 2 (medio) de la misma con un 91%, 84% y 88%, respectivamente.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	222	4,26	0,88	4,00	4,00	5,00	1,00
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	222	3,16	1,35	4,00	4,00	5,00	1,00
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	222	4,08	1,10	4,00	4,00	5,00	1,00
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	222	3,20	1,38	4,00	4,00	5,00	1,00
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	222	4,27	0,95	4,00	5,00	5,00	1,00
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	222	3,19	1,31	4,00	4,00	5,00	1,000

Tabla 53. Descriptivos de la Nitidez de la RSE.

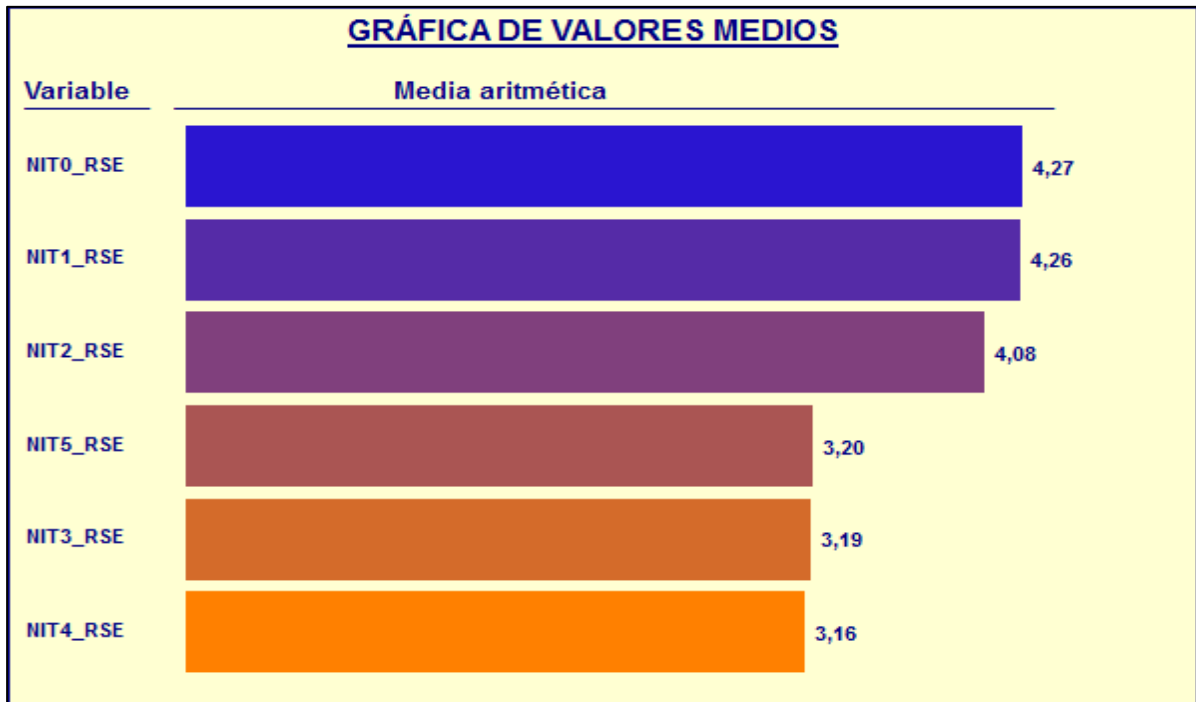


Gráfico 27. Gráfico de Valores Medios de la Nitidez de la RSE.

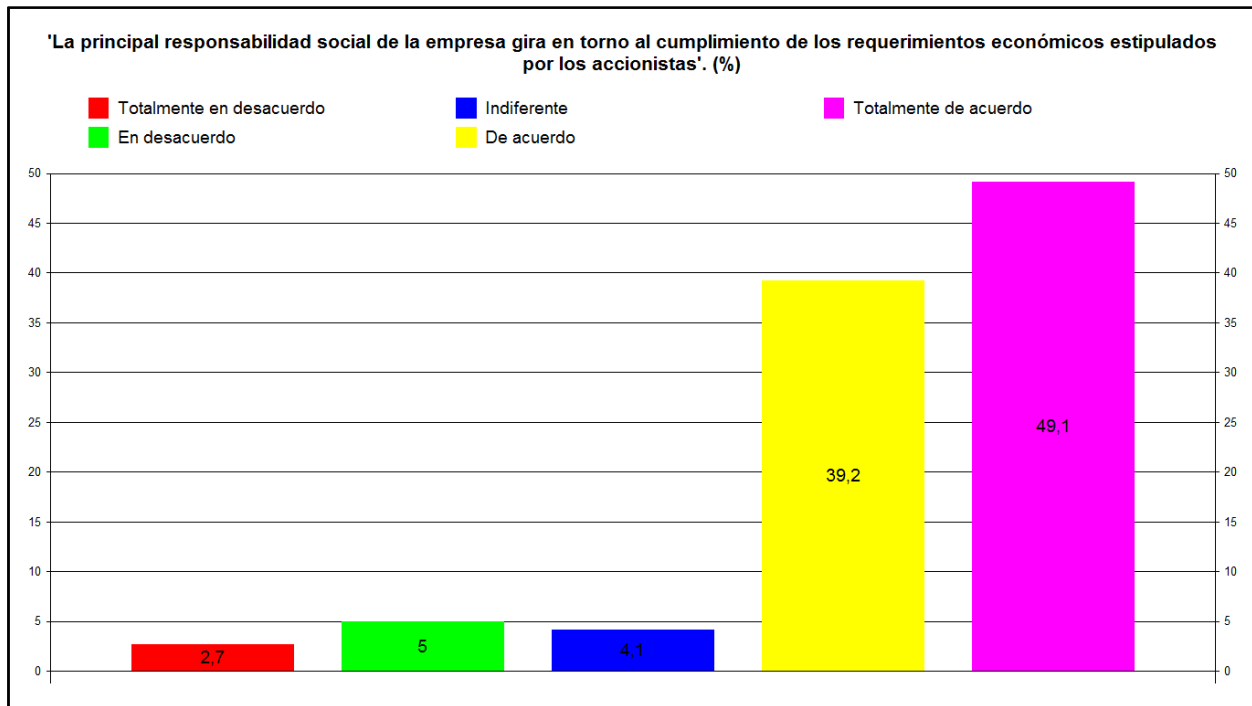


Gráfico 28. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Requerim. Económ. Accionistas. Nivel nulo.

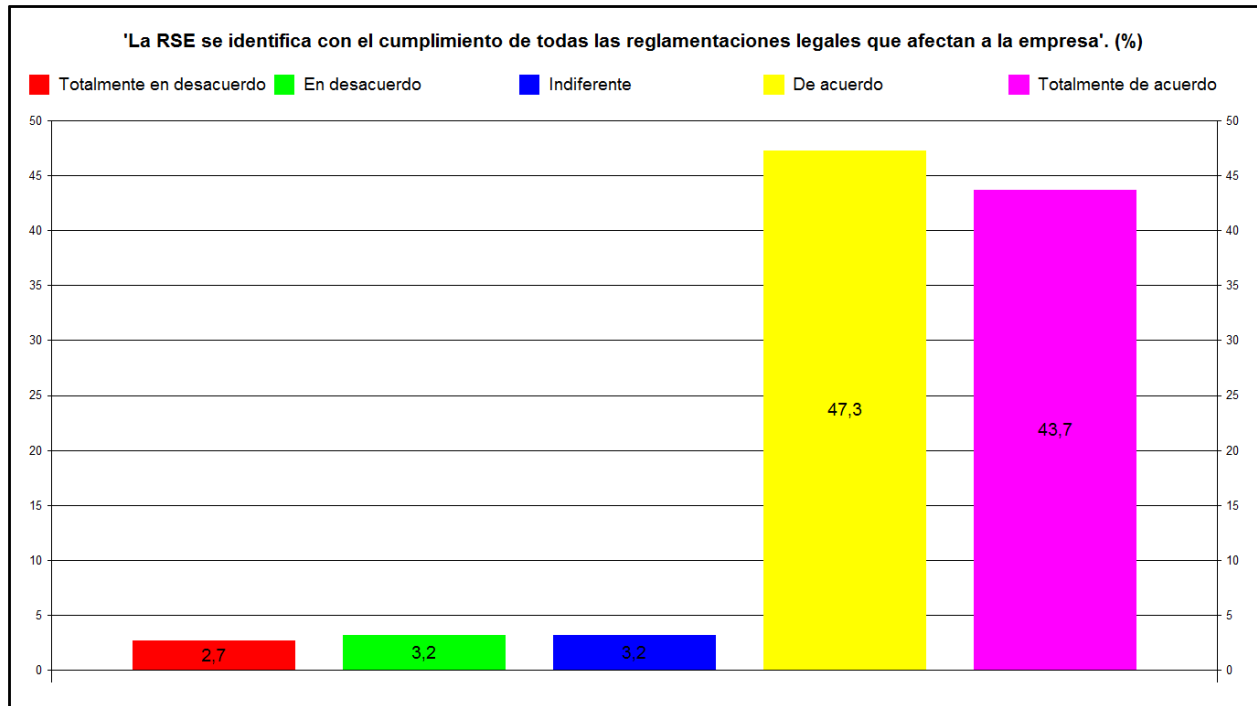


Gráfico 30. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Reglamentación Legal. Nivel mínimo.

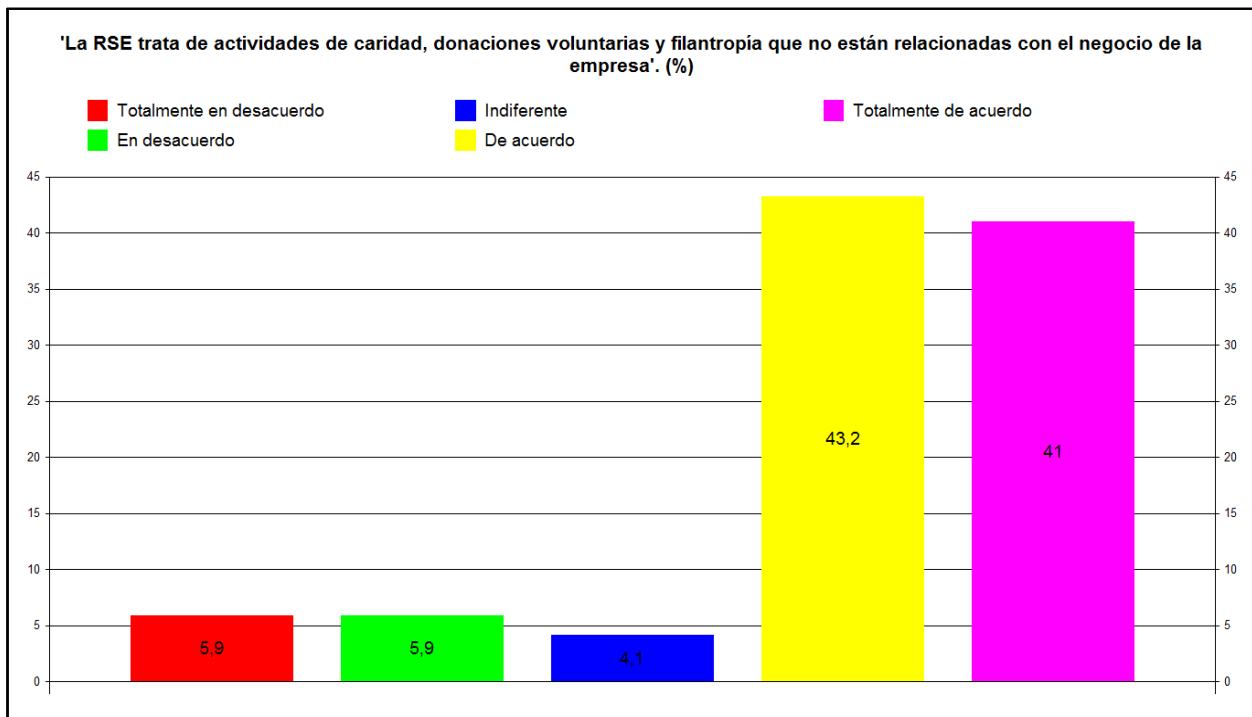


Gráfico 29. Tabulación Simple de Frecuencias sobre Nitidez de la RSE – Caridad, Donaciones, Filantropía. Nivel bajo.

5.2.2.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios.

- Conocimiento de la RSE – Nitidez según el tamaño del Hotel.

N° variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de trabajadores de su Hotel				F de Snedecor
			Menos de 10	Entre 10 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,1920 n = 125	4,3438 n = 64	4,3182 n = 22	4,4545 n = 11	F(3,218) = 0,6512 p = 0,5830
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	2,8240 n = 125	3,3125 n = 64	4,0909 n = 22	4,1818 n = 11	F(3,218) = 9,3327 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	3,9920 n = 125	4,1719 n = 64	4,1818 n = 22	4,2727 n = 11	F(3,218) = 0,5862 p = 0,6246
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	2,9040 n = 125	3,2813 n = 64	4,0909 n = 22	4,3636 n = 11	F(3,218) = 8,4479 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,2080 n = 125	4,3594 n = 64	4,3636 n = 22	4,2727 n = 11	F(3,218) = 0,4335 p = 0,7292
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	2,9280 n = 125	3,3906 n = 64	3,7727 n = 22	3,8182 n = 11	F(3,218) = 4,6479 p = 0,0036

Tabla 54. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el tamaño del Hotel.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto y máximo), en función del tamaño del Hotel; hay un comportamiento similar en los valores medios de dichos niveles, los cuales disminuyen en los Hoteles micro y aumenta de manera progresiva en los Hoteles PYMES y grandes (Tabla 54).

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según la edad del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013				F de Snedecor
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	De 21 a 40 años	Más de 40 años	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,2833 n = 120	4,4082 n = 49	4,1875 n = 32	3,9048 n = 21	F(3,218) = 1,7238 p = 0,1630
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	3,2500 n = 120	2,5306 n = 49	3,1563 n = 32	4,0952 n = 21	F(3,218) = 7,6781 p = 0,0001
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,1000 n = 120	4,1837 n = 49	4,0938 n = 32	3,6667 n = 21	F(3,218) = 1,1487 p = 0,3304
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	3,2833 n = 120	2,5918 n = 49	3,2188 n = 32	4,1429 n = 21	F(3,218) = 7,1546 p = 0,0001
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,3250 n = 120	4,2653 n = 49	4,3750 n = 32	3,8095 n = 21	F(3,218) = 1,9303 p = 0,1256
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	3,3750 n = 120	2,6735 n = 49	3,1250 n = 32	3,4286 n = 21	F(3,218) = 3,7000 p = 0,0126

Tabla 55. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la edad del Hotel.

Al efectuar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función de la edad del Hotel; la media de la Nitidez nivel alto aumenta en los Hoteles con menos de 10 años de funcionamiento y en los mayores de 40 años, siendo el aumento más notable en estos últimos; en los de 21 a 40 años se mantiene igual y en los de 10 a 20 años disminuye notablemente (Tabla 55).

La media de la Nitidez nivel máximo aumenta en los Hoteles de todas las edades, a excepción de los Hoteles de 10 a 20 años, en los cuales disminuye; es importante mencionar que el aumento más notable se da en los Hoteles mayores de 40 años; por su parte, la media de la Nitidez nivel medio aumenta en los menores de 10 años y mayores de 40 años y disminuye en los de 10 a 20 años y de 21 a 40 años, siendo la disminución de los primeros más notable.

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según la categoría del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel							F de Snedecor
			Ninguna	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas	Otra Clasif.	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,0385 n = 26	5,0000 n = 1	4,3214 n = 28	4,2000 n = 85	4,3846 n = 26	4,2273 n = 22	4,4412 n = 34	F(6,215) = 0,8104 p = 0,5628
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	2,5000 n = 26	5,0000 n = 1	1,8214 n = 28	2,9059 n = 85	3,9615 n = 26	4,2273 n = 22	4,0294 n = 34	F(6,215) = 18,4531 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	3,6538 n = 26	3,0000 n = 1	4,2857 n = 28	4,0706 n = 85	4,1538 n = 26	4,1364 n = 22	4,1765 n = 34	F(6,215) = 1,0479 p = 0,3953
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	2,6923 n = 26	4,0000 n = 1	1,8929 n = 28	2,9647 n = 85	3,9231 n = 26	4,3182 n = 22	3,9706 n = 34	F(6,215) = 14,5370 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,0000 n = 26	3,0000 n = 1	4,2500 n = 28	4,3412 n = 85	4,2692 n = 26	4,2273 n = 22	4,3824 n = 34	F(6,215) = 0,8106 p = 0,5627
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	2,6923 n = 26	5,0000 n = 1	2,1786 n = 28	2,9294 n = 85	3,7308 n = 26	3,9091 n = 22	4,1176 n = 34	F(6,215) = 11,4258 p = 0,0000

Tabla 56. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la categoría del Hotel.

Al efectuar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función de la categoría del Hotel; se tiene que la media de la Nitidez nivel alto aumenta notablemente en parte de los Hoteles de categoría baja (1 estrella) y categoría alta (4 y 5 estrellas y otra clasificación) y disminuye en parte de los de categoría baja (0 y 2 estrellas) y categoría media, siendo más notable en los de categoría baja (ver tabla 56).

La media de la Nitidez nivel máximo aumenta en todos los Hoteles de categoría alta y parte de la categoría baja (1 estrella) y disminuye en Hoteles de categoría media y parte de la categoría baja (0 y 2 estrellas), siendo más notable en los de ésta última categoría (2 estrellas).

La media de la Nitidez nivel medio aumenta en todos los Hoteles de la categoría alta y parte de la categoría baja (1 estrella) y disminuye en Hoteles de categoría media y parte de los Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas), siendo más notable la disminución en esta última categoría (2 estrellas).

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el tipo de contrato del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Qué tipo de contrato tiene el Hotel				F de Snedecor
			Propietario	Franquicia	Arrendamiento	Gestión	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,2690 n = 197	4,2381 n = 21	4,0000 n = 2	4,0000 n = 2	F(3,218) = 0,1262 p = 0,9445
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	3,0203 n = 197	4,2381 n = 21	4,0000 n = 2	4,5000 n = 2	F(3,218) = 6,4918 p = 0,0003
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,0863 n = 197	4,2381 n = 21	1,5000 n = 2	4,0000 n = 2	F(3,218) = 3,9664 p = 0,0088
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	3,0711 n = 197	4,2381 n = 21	4,0000 n = 2	4,5000 n = 2	F(3,218) = 5,7048 p = 0,0009
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,2893 n = 197	4,2381 n = 21	2,0000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 4,4247 p = 0,0048
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	3,1015 n = 197	4,0000 n = 21	3,0000 n = 2	3,5000 n = 2	F(3,218) = 3,0902 p = 0,0280

Tabla 57. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el tipo de contrato del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todos los niveles de la Nitidez (a excepción del nivel mínimo), en función del tipo de contrato del Hotel; se tiene que la media de la Nitidez nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles franquiciados, en arrendamiento y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad; la media de la Nitidez nivel bajo aumenta en los Hoteles en propiedad y franquiciados y disminuye en los Hoteles en arrendamiento y en gestión, siendo la disminución de los en arrendamiento más notable (ver tabla 57).

La media de la Nitidez nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles franquiciados, en arrendamiento y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad; la media de la Nitidez nivel nulo aumenta en los Hoteles en propiedad y en gestión y disminuye en los Hoteles franquiciados y en arrendamiento, siendo la de estos últimos más notable; la media de la Nitidez nivel medio aumenta en los Hoteles franquiciados y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad y en arrendamiento.

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el desempeño financiero del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Cómo califica el desempeño financiero del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,3404 n = 47	4,1455 n = 55	4,2833 n = 120	F(2,219) = 0,7035 p = 0,4960
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	1,8298 n = 47	2,2727 n = 55	4,0833 n = 120	F(2,219) = 141,7549 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,2128 n = 47	3,8545 n = 55	4,1250 n = 120	F(2,219) = 1,6039 p = 0,2035
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	1,8936 n = 47	2,2364 n = 55	4,1583 n = 120	F(2,219) = 148,2356 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,1915 n = 47	4,3091 n = 55	4,2833 n = 120	F(2,219) = 0,2170 p = 0,8051
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	2,2766 n = 47	2,3636 n = 55	3,9250 n = 120	F(2,219) = 64,4812 p = 0,0000

Tabla 58. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el desempeño financiero del Hotel.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función del desempeño financiero del Hotel; se tiene

que la media de la Nitidez nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye en los de mal y regular desempeño, siendo más notable en los de mal desempeño (ver tabla 58). La media de la Nitidez nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye en los de mal y regular desempeño, siendo más notable en los de mal desempeño; la media de la Nitidez nivel medio aumenta en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye notablemente en los de mal y regular desempeño.

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el nivel de inversión en innovación del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del hotel.			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,3393 n = 56	4,1346 n = 52	4,2807 n = 114	F(2,219) = 0,7863 p = 0,4568
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	1,8750 n = 56	2,5577 n = 52	4,0614 n = 114	F(2,219) = 110,8246 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,2500 n = 56	3,8462 n = 52	4,0965 n = 114	F(2,219) = 1,8681 p = 0,1569
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	1,8929 n = 56	2,5385 n = 52	4,1491 n = 114	F(2,219) = 121,8349 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,2500 n = 56	4,2885 n = 52	4,2719 n = 114	F(2,219) = 0,0222 p = 0,9780
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	2,2679 n = 56	2,6731 n = 52	3,8772 n = 114	F(2,219) = 47,3583 p = 0,0000

Tabla 59. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el nivel de inversión del Hotel.

Después de realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función del nivel de inversión en innovación del Hotel; se tiene que la media de la Nitidez nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye en los que tienen niveles malo y regular, siendo más notable en los que poseen un nivel malo (ver tabla 59).

La media de la Nitidez nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye en los que tienen niveles malo y regular, siendo más notable en los que poseen un nivel malo; por su parte, la media de la Nitidez nivel medio aumenta en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye notablemente en los que tienen niveles malo y regular.

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el sexo del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el sexo del Director/a		F de Snedecor
			Hombre	Mujer	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,3721 n = 129	4,1075 n = 93	F(1,220) = 4,9811 p = 0,0266
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	2,9690 n = 129	3,4194 n = 93	F(1,220) = 6,1122 p = 0,0142
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,1628 n = 129	3,9570 n = 93	F(1,220) = 1,8972 p = 0,1698
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	2,9922 n = 129	3,4946 n = 93	F(1,220) = 7,3861 p = 0,0071
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,4109 n = 129	4,0753 n = 93	F(1,220) = 6,9123 p = 0,0092
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	3,0930 n = 129	3,3226 n = 93	F(1,220) = 1,6521 p = 0,2000

Tabla 60. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el sexo del Director/a.

Al efectuar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles nulo, mínimo, alto, máximo), en función del sexo del Director/a; se tiene que la media de la Nitidez nivel mínimo aumenta en los Directores hombres y disminuye en las Directoras Mujeres; la media de la Nitidez nivel alto y la media de la Nitidez nivel máximo aumentan en el colectivo de mujeres y disminuyen en el de hombres; finalmente, la media de la Nitidez nivel nulo aumenta en los Directores hombres y disminuye en las Directoras mujeres (ver tabla 60).

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según la edad del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique la edad del Director/a			F de Snedecor
			Menos de 40 años	Entre 40 y 60 años	Más de 60 años	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	4,2346 n = 81	4,2651 n = 83	4,2931 n = 58	F(2,219) = 0,0755 p = 0,9273
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	4,0617 n = 81	3,2410 n = 83	1,7759 n = 58	F(2,219) = 85,2737 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	4,1358 n = 81	3,9398 n = 83	4,1897 n = 58	F(2,219) = 1,0654 p = 0,3464
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	4,1605 n = 81	3,2530 n = 83	1,7931 n = 58	F(2,219) = 90,2965 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	4,2346 n = 81	4,2530 n = 83	4,3448 n = 58	F(2,219) = 0,2474 p = 0,7810
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	3,9012 n = 81	3,1325 n = 83	2,2759 n = 58	F(2,219) = 33,6045 p = 0,0000

Tabla 61. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y la edad del Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función de la edad del Director/a; hay un comportamiento similar en los valores medios de la Nitidez nivel alto y de la nitidez nivel máximo, los cuales aumentan en el colectivo de menores de 40 años y en el que va de 40 a 60 años, siendo más notable en el primer colectivo; en cuanto a los mayores de 60 años disminuyen considerablemente; por su parte, la media de la Nitidez nivel medio aumenta en el colectivo de menores de 40 años y disminuye en los otros dos colectivos, siendo más notable en el de mayores de 60 años (ver tabla 61).

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el nivel de estudios del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)				F de Snedecor
			Primaria	Secundaria	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)	Postgrado Universitario	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	0,0000 n = 0	4,3000 n = 50	4,0877 n = 57	4,3304 n = 115	F(3,218) = 1,0100 p = 0,3892
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	0,0000 n = 0	1,6200 n = 50	2,6842 n = 57	4,0609 n = 115	F(3,218) = 90,4211 p = 0,0000
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	0,0000 n = 0	4,2000 n = 50	3,7719 n = 57	4,1739 n = 115	F(3,218) = 1,9917 p = 0,1162
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	0,0000 n = 0	1,7600 n = 50	2,6491 n = 57	4,1043 n = 115	F(3,218) = 76,2770 p = 0,0000
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	0,0000 n = 0	4,3400 n = 50	4,1053 n = 57	4,3217 n = 115	F(3,218) = 0,7718 p = 0,5109
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	0,0000 n = 0	2,1600 n = 50	2,5088 n = 57	3,9739 n = 115	F(3,218) = 47,0578 p = 0,0000

Tabla 62. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el nivel de estudios del Director/a.

Con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez (niveles medio, alto, máximo), en función del nivel de estudios del Director/a; hay un comportamiento similar en los valores medios de estos tres Niveles de la Nitidez; es decir, aumentan notablemente en el colectivo que cuenta con postgrado universitario y disminuyen en aquellos que tienen título profesional de pregrado universitario y secundaria, siendo más notable la disminución en los de secundaria (ver tabla 62).

- **Conocimiento de la RSE – Nitidez según el grado de autonomía edad del Director/a para la toma de decisiones en RSE**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en RSE en su Hotel					F de Snedecor
			Ninguna	Poca	Media: ni poca ni mucha	Mucha	Total	
25	'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'. (Nitidez nivel mínimo).	4,2613 n = 222	0,0000 n = 0	3,0000 n = 1	4,0000 n = 2	4,3016 n = 63	4,2564 n = 156	F(4,217) = 0,5885 p = 0,6713
26	'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'. (Nitidez nivel alto).	3,1577 n = 222	0,0000 n = 0	3,0000 n = 1	4,0000 n = 2	2,9365 n = 63	3,2372 n = 156	F(4,217) = 0,7476 p = 0,5606
27	'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'. (Nitidez nivel bajo).	4,0766 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	1,0000 n = 2	4,0794 n = 63	4,1090 n = 156	F(4,217) = 4,3679 p = 0,0020
28	'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de Desarrollo Sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'. (Nitidez nivel máximo).	3,2027 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	5,0000 n = 2	2,9683 n = 63	3,2628 n = 156	F(4,217) = 1,8322 p = 0,1237
29	'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'. (Nitidez nivel nulo).	4,2703 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	4,0000 n = 2	4,2063 n = 63	4,2949 n = 156	F(4,217) = 0,2813 p = 0,8899
30	'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'. (Nitidez nivel medio).	3,1892 n = 222	0,0000 n = 0	2,0000 n = 1	4,0000 n = 2	3,0794 n = 63	3,2308 n = 156	F(4,217) = 0,5390 p = 0,7072

Tabla 63. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre la Nitidez de la RSE y el grado de autonomía del Director/a en RSE.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Nitidez nivel bajo, en función del grado de autonomía del Director/a en RSE; la media de la Nitidez Nivel 2 aumenta notablemente en los/as Directores/as con poca autonomía; también aumenta en menor medida en el colectivo de total autonomía; se mantiene igual con los de mucha autonomía y disminuye de manera considerable con los de media autonomía (ver tabla 63).

5.2.3. Resultados sobre la Aplicación de la RSE.

Tal como se comentó en páginas anteriores, la Aplicación de la RSE ha sido estudiada desde las perspectivas de sus Actividades Económicas, Sociales y Ambientales, las cuales pueden adquirir los valores de nulo, mínimo, bajo, medio, alto y máximo; adicionalmente, se han analizado diversas Motivaciones y Obstáculos para la implementación de dichas actividades.

Teniendo en cuenta esto, en los epígrafes siguientes se procederá a mostrar los resultados relacionados con la variable **Aplicación de la RSE (Actividades Económicas, Sociales y Ambientales)** a partir de **análisis estadísticos uni y bivariantes**, utilizando, según sea el caso **Estadísticas Básicas, Tabulaciones Simples de Frecuencias o Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios**.

5.2.3.1. Actividades Económicas.

5.2.3.1.1. Análisis Univariable.

Para este análisis fueron utilizadas Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias. En la valoración del Grado de Aplicación, mediante una escala de 1 = nulo a 6 = máximo, tal como se muestra en la tabla 64 y el gráfico 31, las Actividades que más se destacan son las **AE5** y **AE3**, es decir, aquellas orientadas al **mercado (producto/cliente)**; y las que menos se destacan son las AE1 y AE2, relacionadas con la integración de la RSE a la Estrategia del negocio y el compromiso con la adhesión a iniciativas internacionales, nacionales, regionales o locales en materia de RSE.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	222	2,43	1,55	2,00	1,00	6,00	1,00
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	222	2,47	1,65	2,00	1,00	6,00	1,00
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	222	4,95	0,59	5,00	5,00	6,00	2,00
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	222	4,72	0,76	5,00	5,00	6,00	2,00
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	222	4,98	0,58	5,00	5,00	6,00	3,00
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	222	4,60	0,84	5,00	5,00	6,00	3,00
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	222	4,66	0,85	5,00	5,00	6,00	1,00
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	222	4,66	0,81	5,00	5,00	6,00	1,00
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	222	4,68	0,80	5,00	5,00	6,00	2,00
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	222	3,38	1,68	3,00	5,00	6,00	1,00

Tabla 64. Descriptivos de las Actividades Económicas de la RSE.

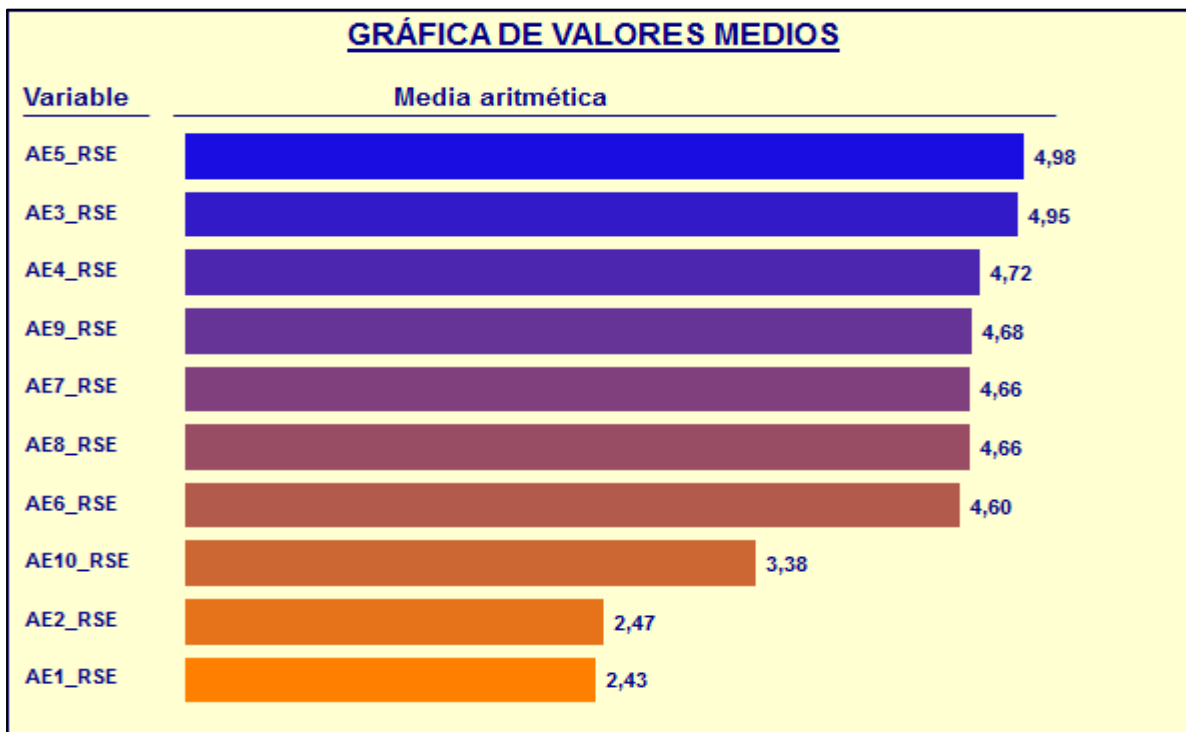


Gráfico 31. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Económicas de la RSE.

Por otra parte, los siguientes gráficos (32 a 41) muestran que las actividades AE1, AE2 y AE10 tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 77,9%; 74,8% y 50,9% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AE3, AE4, AE5, AE6, AE7, AE8 y AE9 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 82,9%; 65,8%; 84,7%; 59,4%; 62,1%; 63,6% y 64,9% de los establecimientos hoteleros, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AE4, AE6, AE7, AE8 y AE9 cuentan con unos Grados de Aplicación medio en el 28,4%; 29,3%; 28,8%; 28,4% y 26,6% de los Hoteles, respectivamente.

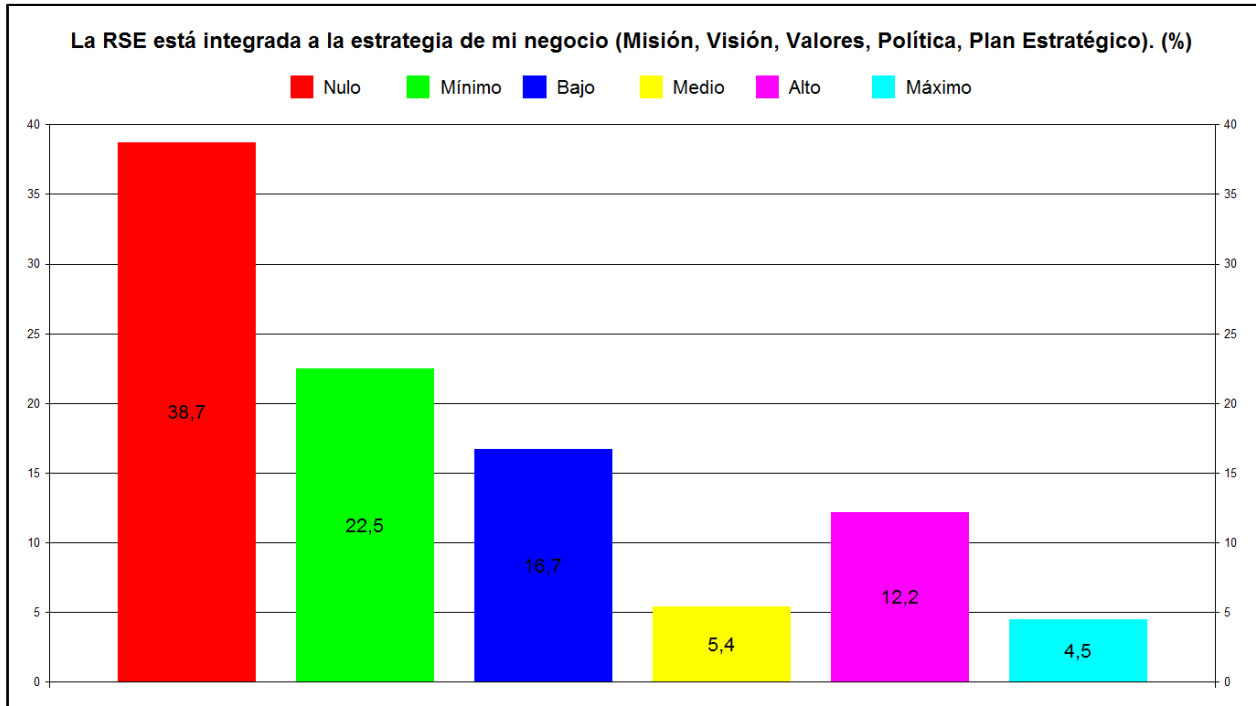


Gráfico 32. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE1.

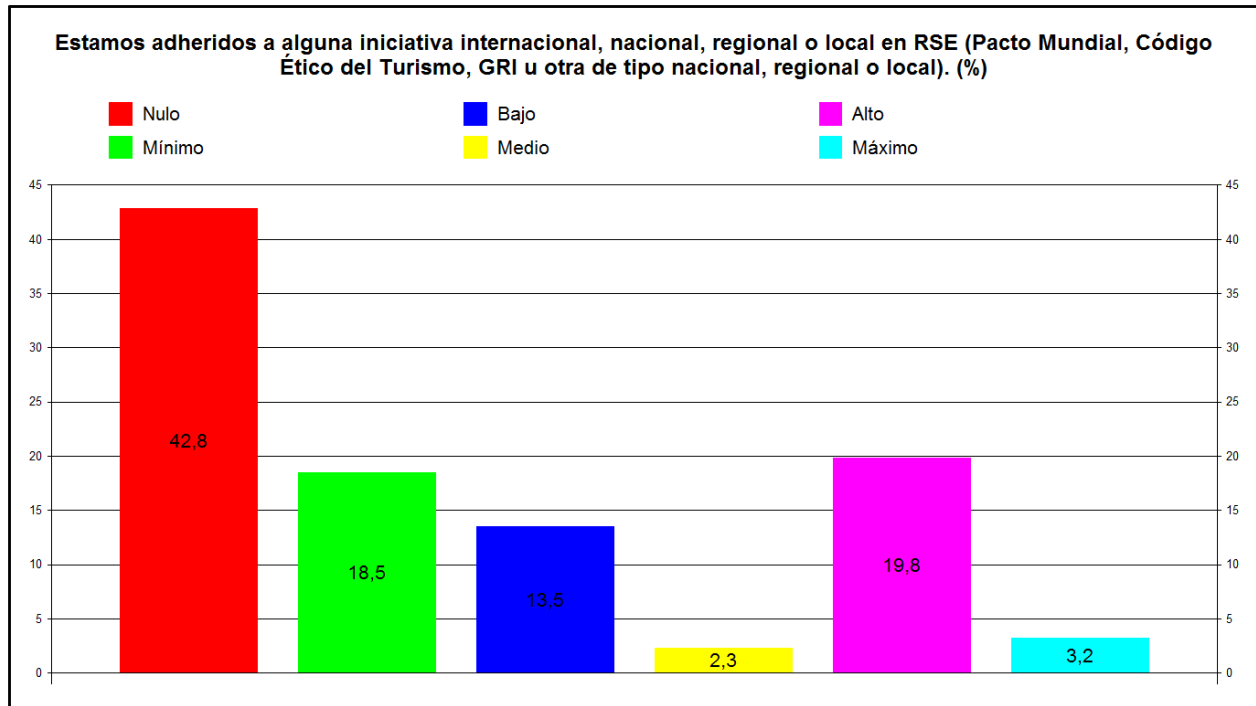


Gráfico 33. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE2.

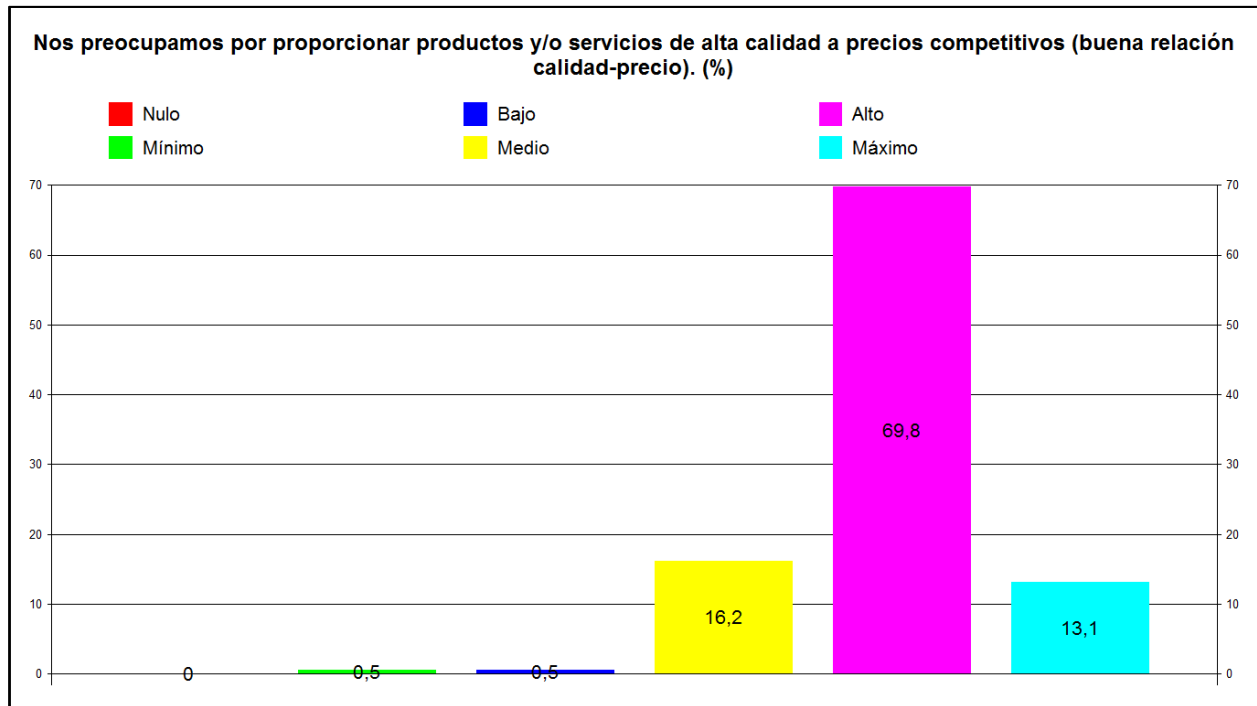


Gráfico 34. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE3.

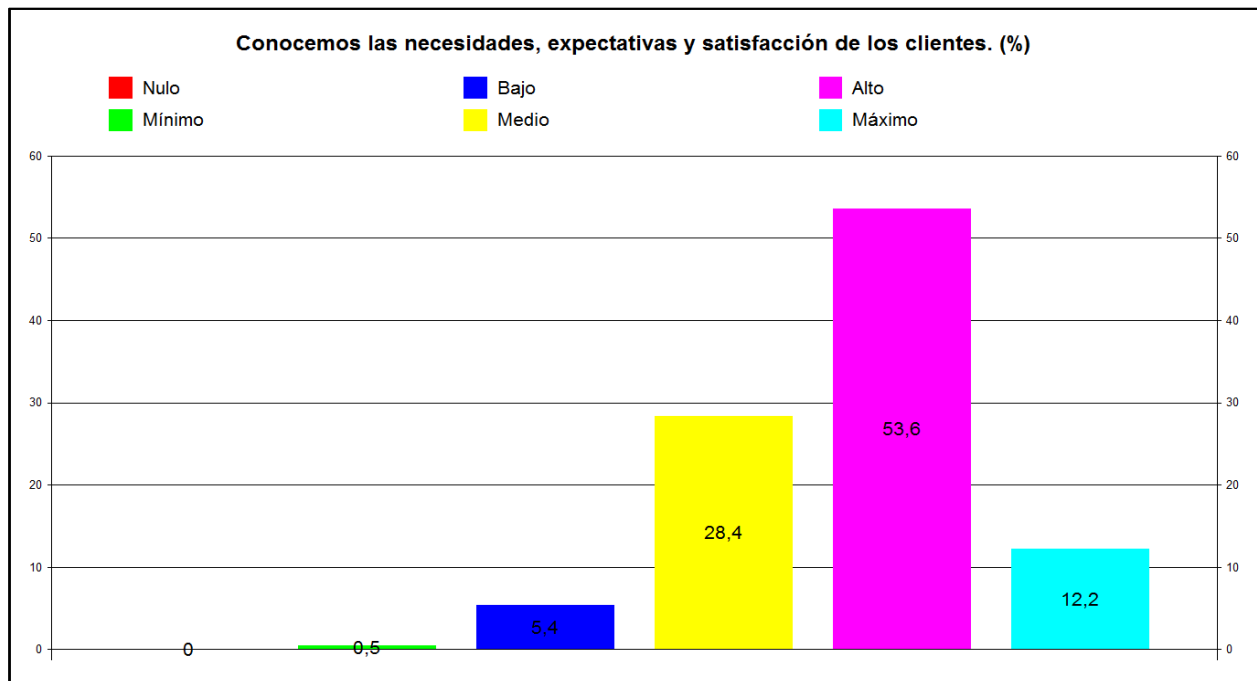


Gráfico 35. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE4.

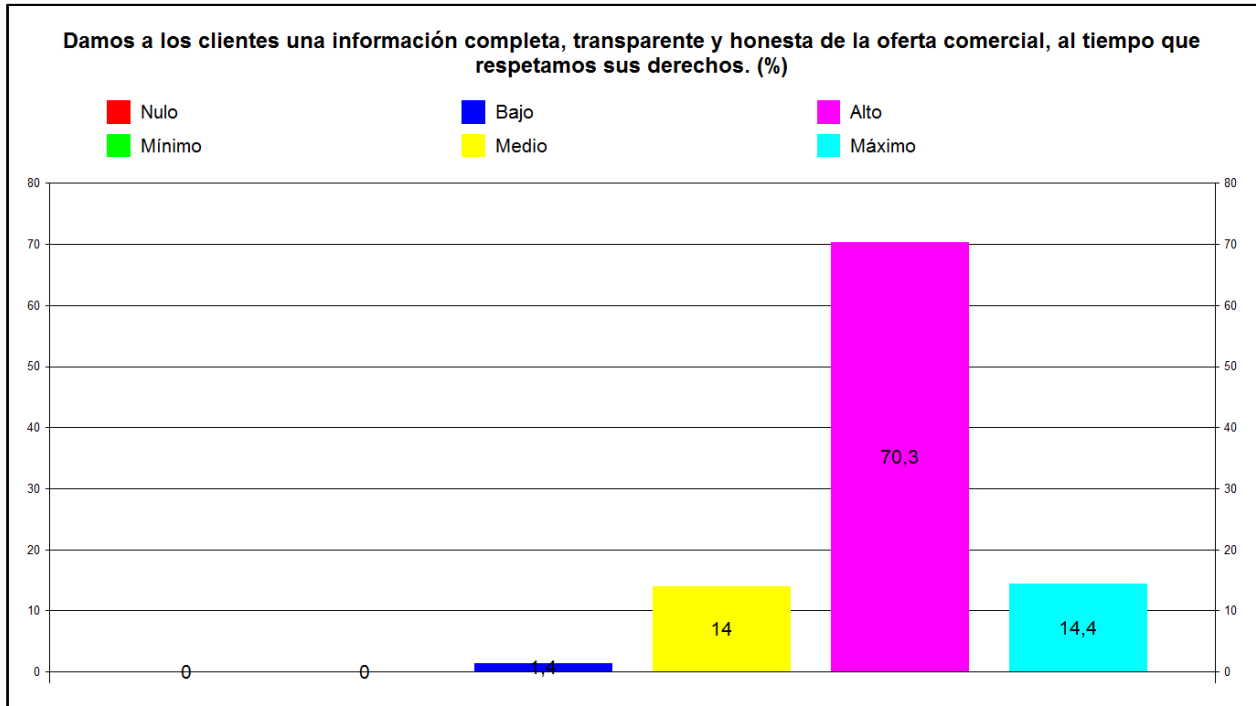


Gráfico 36. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE5.

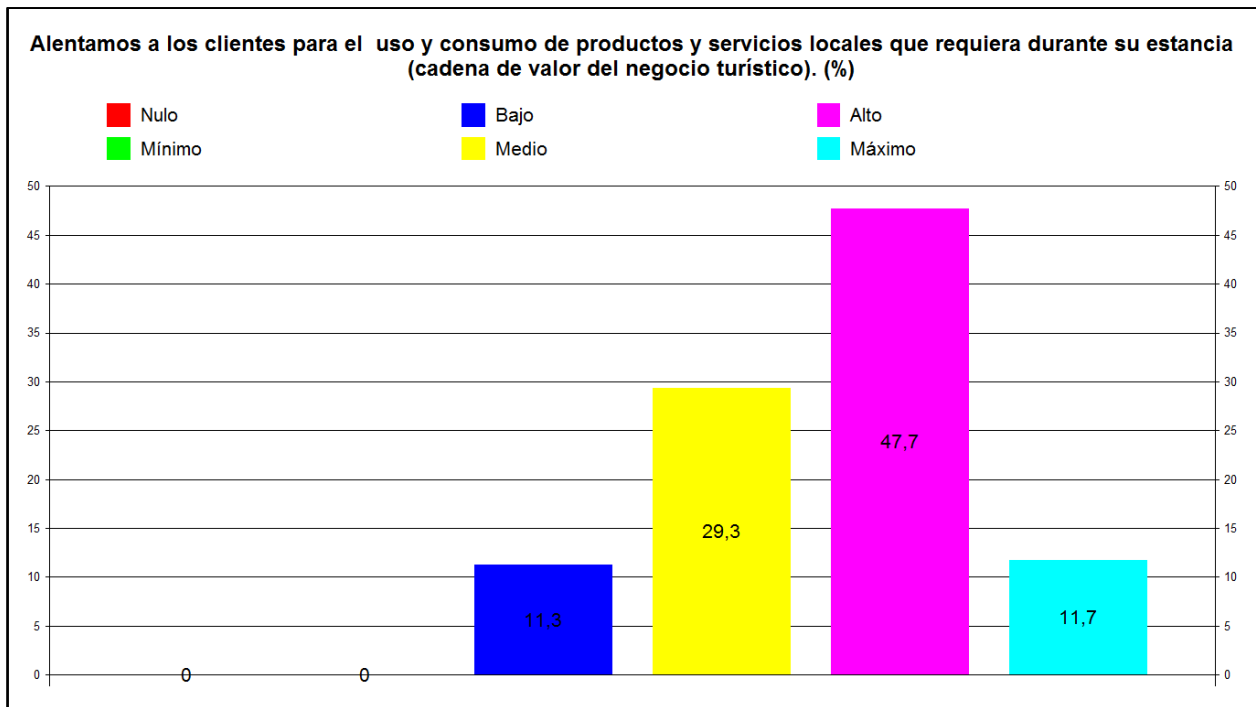


Gráfico 37. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE6.

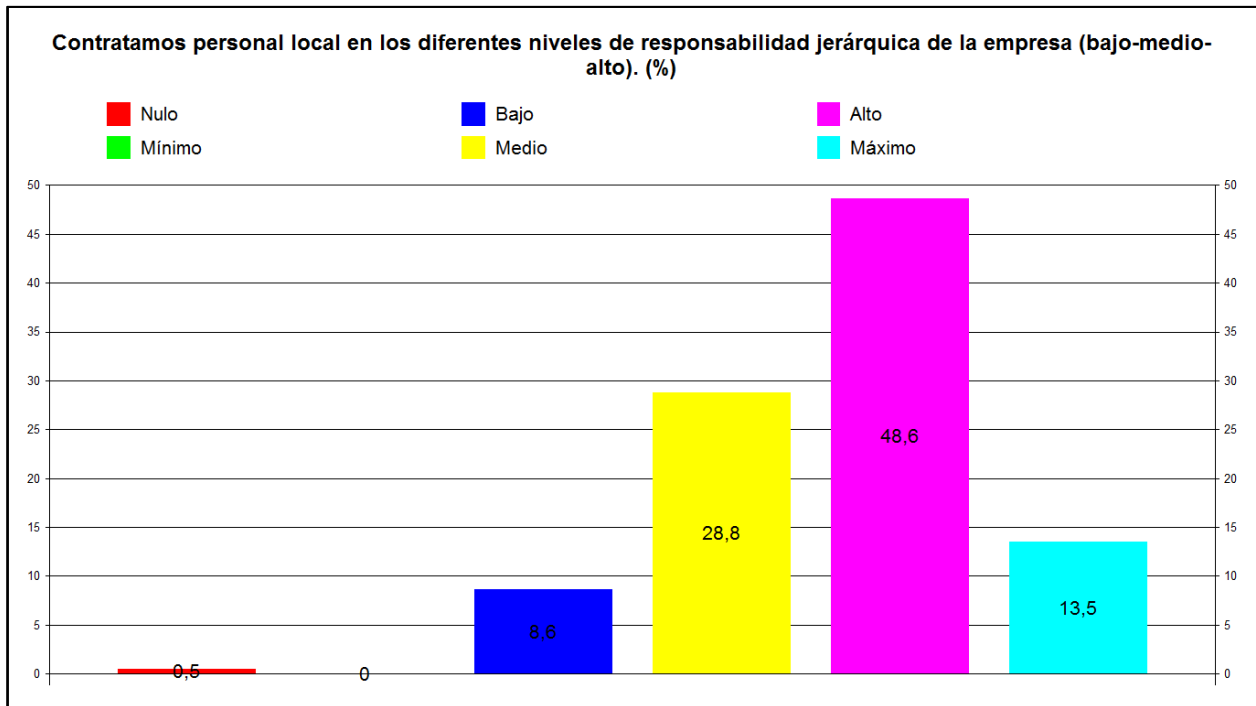


Gráfico 38. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE7.

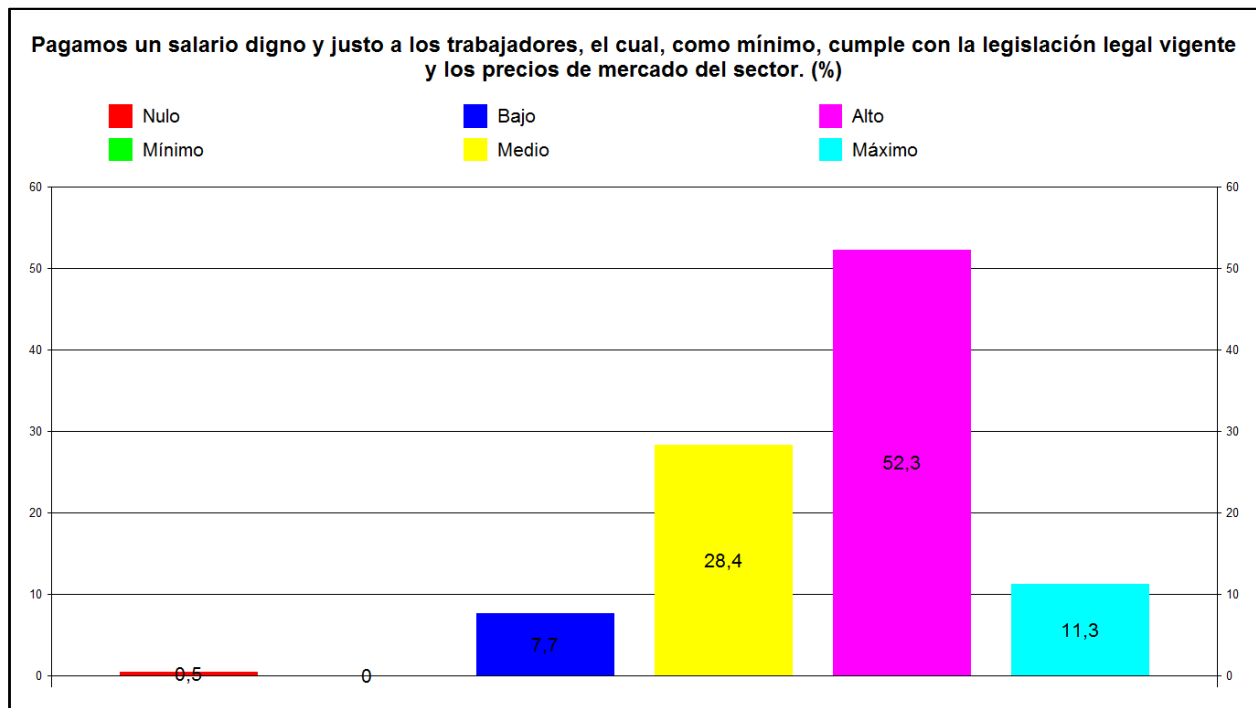


Gráfico 39. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE8.

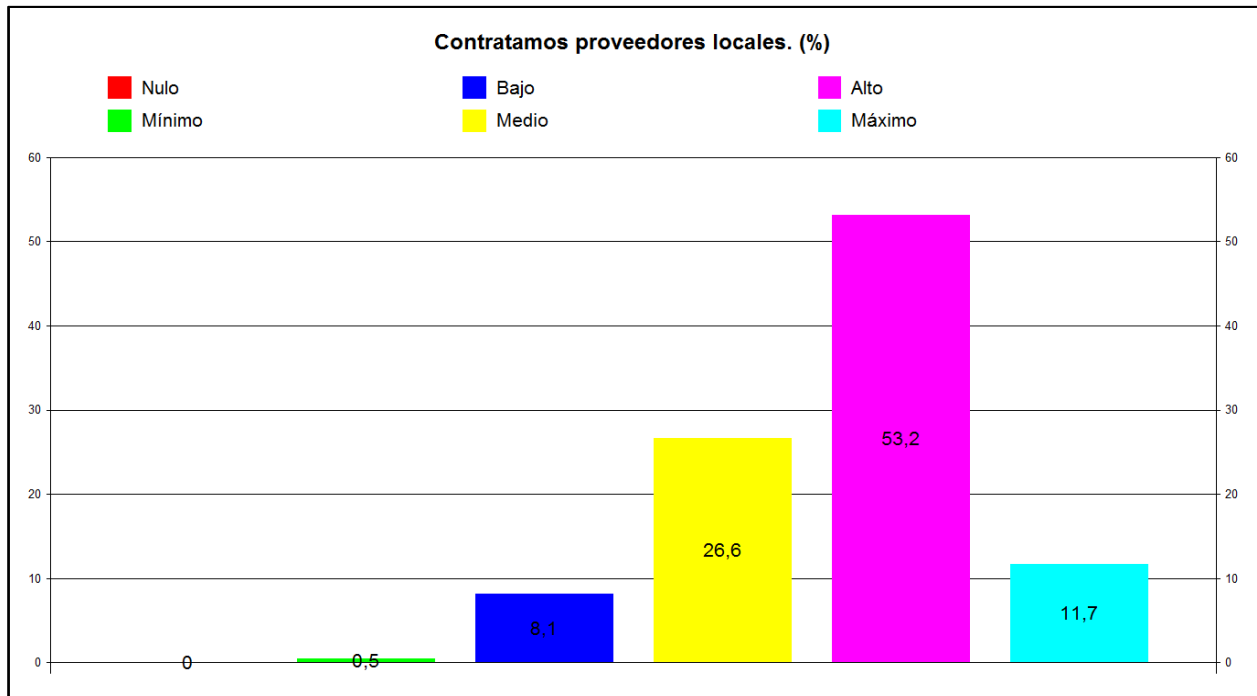


Gráfico 40. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE9.

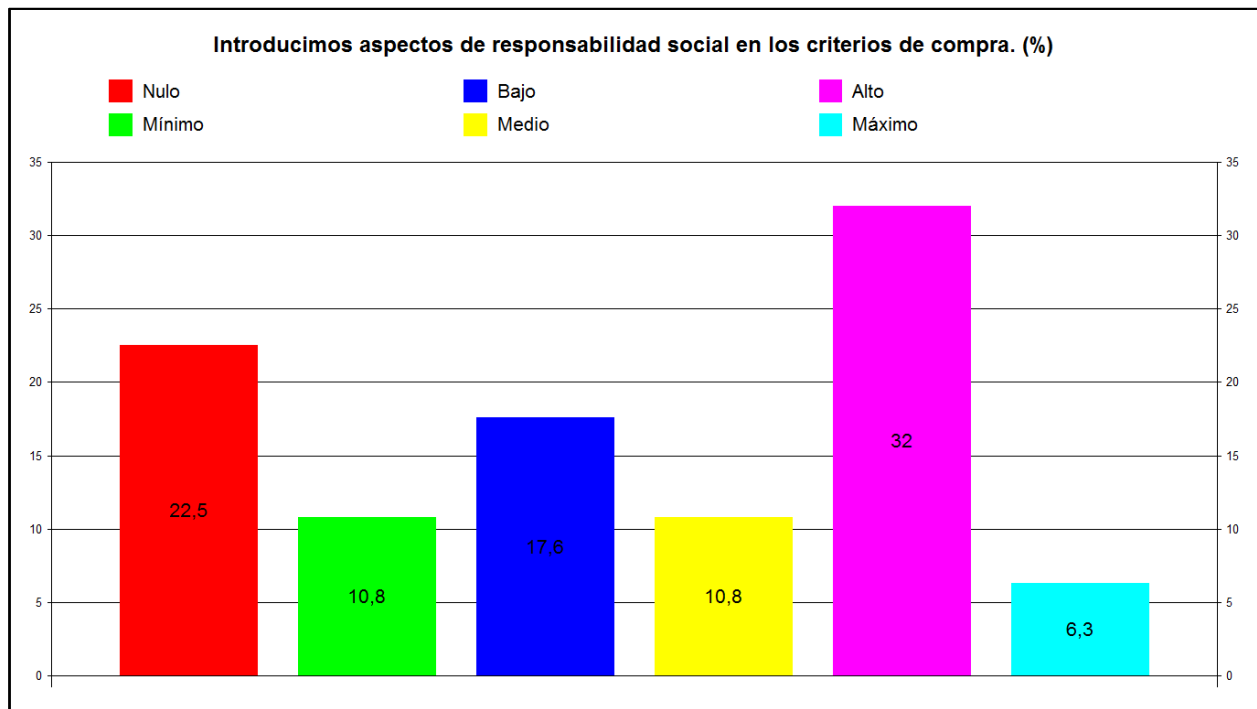


Gráfico 41. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AE10.

5.2.3.1.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios.

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el tamaño del Hotel.**

N° variab	Denominación	Total muestra n = 222	Indique el número de trabajadores de su hotel				F de Snedecor
			Menos de 10 n = 125	Entre 10 y 50 empleados n = 64	Entre 51 y 200 empleados n = 22	Más de 200 empleados n = 11	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	2,1440 n = 125	2,1875 n = 64	3,5909 n = 22	4,8182 n = 11	F(3,218) = 18,1404 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4730 n = 222	2,1360 n = 125	2,2656 n = 64	3,7273 n = 22	5,0000 n = 11	F(3,218) = 18,3806 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9459 n = 222	4,8000 n = 125	5,0156 n = 64	5,3636 n = 22	5,3636 n = 11	F(3,218) = 9,2454 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7162 n = 222	4,5040 n = 125	4,8125 n = 64	5,3636 n = 22	5,2727 n = 11	F(3,218) = 12,4224 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9775 n = 222	4,8560 n = 125	5,0000 n = 64	5,3636 n = 22	5,4545 n = 11	F(3,218) = 8,2812 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5991 n = 222	4,4160 n = 125	4,6406 n = 64	5,1364 n = 22	5,3636 n = 11	F(3,218) = 8,9789 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6577 n = 222	4,4800 n = 125	4,7188 n = 64	5,0455 n = 22	5,5455 n = 11	F(3,218) = 8,1664 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6577 n = 222	4,4800 n = 125	4,7031 n = 64	5,1364 n = 22	5,4545 n = 11	F(3,218) = 9,0104 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6757 n = 222	4,5280 n = 125	4,7188 n = 64	5,0455 n = 22	5,3636 n = 11	F(3,218) = 6,1071 p = 0,0005
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3784 n = 222	3,1680 n = 125	3,2656 n = 64	4,0909 n = 22	5,0000 n = 11	F(3,218) = 5,8208 p = 0,0008

Tabla 65. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el tamaño del Hotel.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del tamaño del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AE en los Hoteles medianos y grandes; y una disminución de la media de las AE en los Hoteles micro; en cuanto a los Hoteles pequeños también se evidencia una disminución de la

media de las Actividades AE1, AE2 y AE10, mientras se registra un aumento en la media del resto de Actividades (ver tabla 65).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la edad del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013				F de Snedecor
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	De 21 a 40 años	Más de 40 años	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	2,3583 n = 120	2,1633 n = 49	2,4063 n = 32	3,5238 n = 21	F(3,218) = 4,2228 p = 0,0063
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4730 n = 222	2,4417 n = 120	2,1837 n = 49	2,2188 n = 32	3,7143 n = 21	F(3,218) = 4,9729 p = 0,0023
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9459 n = 222	4,8667 n = 120	4,8367 n = 49	5,1250 n = 32	5,3810 n = 21	F(3,218) = 6,4860 p = 0,0003
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7162 n = 222	4,7333 n = 120	4,3469 n = 49	4,8125 n = 32	5,3333 n = 21	F(3,218) = 9,5593 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9775 n = 222	4,9083 n = 120	4,8571 n = 49	5,1563 n = 32	5,3810 n = 21	F(3,218) = 6,0146 p = 0,0006
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5991 n = 222	4,6583 n = 120	4,0816 n = 49	4,7500 n = 32	5,2381 n = 21	F(3,218) = 12,5313 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6577 n = 222	4,6833 n = 120	4,1837 n = 49	4,9375 n = 32	5,1905 n = 21	F(3,218) = 10,1193 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6577 n = 222	4,6917 n = 120	4,2041 n = 49	4,8125 n = 32	5,2857 n = 21	F(3,218) = 11,0512 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6757 n = 222	4,7250 n = 120	4,2653 n = 49	4,7813 n = 32	5,1905 n = 21	F(3,218) = 8,2006 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3784 n = 222	3,5417 n = 120	2,9592 n = 49	2,9063 n = 32	4,1429 n = 21	F(3,218) = 3,8124 p = 0,0108

Tabla 66. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la edad del Hotel.

Con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función de la edad del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AE en los Hoteles mayores de 40 años; también hay un incremento en la media de todas las AE de los Hoteles de 21 a 40 años con excepción de las AE1, AE2 y AE10, en las que disminuye (ver tabla 66); por su parte, la media de todas las AE disminuye en los Hoteles de 10

a 20 años y en los Hoteles menores de 10 años, aumenta levemente, exceptuando la media de las Actividades AE1, AE2 y AE3, en donde disminuye.

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la categoría el Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel							F de Snedecor
			Ninguna	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas	Otra Clasif.	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	1,8077 n = 26	4,0000 n = 1	1,5000 n = 28	2,1882 n = 85	2,8846 n = 26	4,2273 n = 22	2,7353 n = 34	F(6,215) = 10,5736 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4730 n = 222	1,3077 n = 26	4,0000 n = 1	1,6071 n = 28	2,2235 n = 85	3,1923 n = 26	4,5000 n = 22	2,7941 n = 34	F(6,215) = 14,2043 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9459 n = 222	4,6154 n = 26	5,0000 n = 1	4,5357 n = 28	4,9412 n = 85	5,2308 n = 26	5,3182 n = 22	5,0882 n = 34	F(6,215) = 7,5110 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7162 n = 222	4,1538 n = 26	5,0000 n = 1	3,9643 n = 28	4,6824 n = 85	5,2308 n = 26	5,3182 n = 22	5,0588 n = 34	F(6,215) = 17,9405 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9775 n = 222	4,9231 n = 26	6,0000 n = 1	4,5357 n = 28	4,8824 n = 85	5,2692 n = 26	5,3182 n = 22	5,1471 n = 34	F(6,215) = 7,5977 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5991 n = 222	4,0385 n = 26	6,0000 n = 1	3,9286 n = 28	4,4824 n = 85	5,0000 n = 26	5,2273 n = 22	5,1176 n = 34	F(6,215) = 15,0244 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6577 n = 222	4,0769 n = 26	6,0000 n = 1	4,0357 n = 28	4,5882 n = 85	5,0769 n = 26	5,0909 n = 22	5,1471 n = 34	F(6,215) = 11,4163 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6577 n = 222	4,0385 n = 26	5,0000 n = 1	4,0714 n = 28	4,5647 n = 85	5,1538 n = 26	5,1818 n = 22	5,1176 n = 34	F(6,215) = 13,5627 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6757 n = 222	4,1538 n = 26	6,0000 n = 1	4,0714 n = 28	4,6118 n = 85	5,0769 n = 26	5,0909 n = 22	5,1176 n = 34	F(6,215) = 11,2243 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3784 n = 222	3,0000 n = 26	6,0000 n = 1	2,1786 n = 28	3,0118 n = 85	3,6923 n = 26	4,5909 n = 22	4,4706 n = 34	F(6,215) = 10,1093 p = 0,0000

Tabla 67. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la categoría del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función de la categoría del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AE en los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas y otra clasificación) y la disminución de la media de todas las AE en los Hoteles de categoría media y baja (0 y 2 estrellas) a excepción de los Hoteles de 1 estrella, en los que aumenta (ver tabla 67).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el tipo de contrato del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Qué tipo de contrato tiene el Hotel				F de Snedecor
			Propietario	Franquicia	Arrendamiento	Gestión	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	2,1777 n = 197	4,7619 n = 21	3,5000 n = 2	2,0000 n = 2	F(3,218) = 23,3265 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4730 n = 222 p = 0,1801	2,1980 n = 197	5,0476 n = 21	3,0000 n = 2	2,0000 n = 2	F(3,218) = 25,1456 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9459 n = 222	4,9239 n = 197	5,1429 n = 21	5,0000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 0,8767 p = 0,4540
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7162 n = 222	4,6650 n = 197	5,0952 n = 21	5,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 2,8808 p = 0,0368
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9775 n = 222	4,9492 n = 197	5,1905 n = 21	5,0000 n = 2	5,5000 n = 2	F(3,218) = 1,6441 p = 0,1801
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5991 n = 222	4,5330 n = 197	5,1429 n = 21	5,0000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 3,7970 p = 0,0110
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6577 n = 222	4,5939 n = 197	5,1905 n = 21	5,5000 n = 2	4,5000 n = 2	F(3,218) = 3,9416 p = 0,0091
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6577 n = 222	4,5939 n = 197	5,1429 n = 21	5,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 3,8791 p = 0,0099
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6757 n = 222	4,6193 n = 197	5,1905 n = 21	4,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,218) = 3,4490 p = 0,0175
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3784 n = 222	3,2030 n = 197	4,9048 n = 21	5,0000 n = 2	3,0000 n = 2	F(3,218) = 7,7753 p = 0,0001

Tabla 68. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el tipo de contrato del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas (a excepción de la AE3 y AE5), en función del tipo de contrato del Hotel; se destaca el aumento notable de la media de las AE en cuestión en los Hoteles franquiciados y en arrendamiento; y la disminución de la media de todas las AE en cuestión en los Hoteles en propiedad; en cuanto a los Hoteles en gestión hay un aumento de la media de las Actividades AE4, AE6, AE8 y AE9; y una disminución en la media de las AE1, AE2, AE7 y AE10 (ver tabla 68).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el desempeño financiero del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Cómo califica el desempeño financiero del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	1,3830 n = 47	1,4727 n = 55	3,2833 n = 120	F(2,219) = 60,4018 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4730 n = 222	1,2766 n = 47	1,5818 n = 55	3,3500 n = 120	F(2,219) = 55,6282 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9459 n = 222	4,5957 n = 47	4,7273 n = 55	5,1833 n = 120	F(2,219) = 26,6844 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7162 n = 222	3,9362 n = 47	4,4909 n = 55	5,1250 n = 120	F(2,219) = 72,5160 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9775 n = 222	4,5957 n = 47	4,7818 n = 55	5,2167 n = 120	F(2,219) = 29,3268 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5991 n = 222	3,7234 n = 47	4,2909 n = 55	5,0833 n = 120	F(2,219) = 88,4543 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6577 n = 222	3,8085 n = 47	4,4182 n = 55	5,1000 n = 120	F(2,219) = 66,6342 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6577 n = 222	3,8511 n = 47	4,4000 n = 55	5,0917 n = 120	F(2,219) = 69,8066 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6757 n = 222	3,8936 n = 47	4,3818 n = 55	5,1167 n = 120	F(2,219) = 72,5164 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3784 n = 222	2,2553 n = 47	2,3818 n = 55	4,2750 n = 120	F(2,219) = 55,3956 p = 0,0000

Tabla 69. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el desempeño financiero del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del desempeño financiero del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AE en los Hoteles con buen desempeño financiero y la disminución en los de regular y mal desempeño, siendo más notable en los últimos (ver tabla 69).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el nivel de inversión en innovación del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 222	Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel			F de Snedecor
			Malo n = 56	Regular n = 52	Bueno n = 114	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	1,3036 n = 56	1,7885 n = 52	3,2807 n = 114	F(2,219) = 53,5836 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4730 n = 222	1,3750 n = 56	1,5962 n = 52	3,4123 n = 114	F(2,219) = 57,6414 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9459 n = 222	4,5893 n = 56	4,7308 n = 52	5,2193 n = 114	F(2,219) = 33,3281 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7162 n = 222	4,0357 n = 56	4,4038 n = 52	5,1930 n = 114	F(2,219) = 86,3226 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9775 n = 222	4,6607 n = 56	4,7500 n = 52	5,2368 n = 114	F(2,219) = 29,7010 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5991 n = 222	3,8214 n = 56	4,2500 n = 52	5,1404 n = 114	F(2,219) = 98,6228 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6577 n = 222	3,8750 n = 56	4,4423 n = 52	5,1404 n = 114	F(2,219) = 71,6467 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6577 n = 222	3,9464 n = 56	4,3077 n = 52	5,1667 n = 114	F(2,219) = 86,0366 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6757 n = 222	4,0000 n = 56	4,4038 n = 52	5,1316 n = 114	F(2,219) = 64,9367 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3784 n = 222	2,0714 n = 56	2,7500 n = 52	4,3070 n = 114	F(2,219) = 57,0474 p = 0,0000

Tabla 70. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el nivel de inversión en innovación del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del nivel de inversión en innovación del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AE en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y la disminución en aquellos con niveles regular y malo, siendo más notable en los últimos (ver tabla 70).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el sexo del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el sexo del Director/a		F de Snedecor
			Hombre	Mujer	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	2,2171 n = 129	2,7312 n = 93	F(1,220) = 6,0644 p = 0,0146
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4730 n = 222	2,2636 n = 129	2,7634 n = 93	F(1,220) = 5,0366 p = 0,0258
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9459 n = 222	4,9535 n = 129	4,9355 n = 93	F(1,220) = 0,0498 p = 0,8236
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7162 n = 222	4,6977 n = 129	4,7419 n = 93	F(1,220) = 0,1805 p = 0,6713
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9775 n = 222	4,9922 n = 129	4,9570 n = 93	F(1,220) = 0,1975 p = 0,6571
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5991 n = 222	4,5039 n = 129	4,7312 n = 93	F(1,220) = 4,0273 p = 0,0460
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6577 n = 222	4,6047 n = 129	4,7312 n = 93	F(1,220) = 1,1963 p = 0,2753
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6577 n = 222	4,6357 n = 129	4,6882 n = 93	F(1,220) = 0,2248 p = 0,6359
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6757 n = 222	4,5969 n = 129	4,7849 n = 93	F(1,220) = 2,9872 p = 0,0853
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3784 n = 222	3,0233 n = 129	3,8710 n = 93	F(1,220) = 14,5452 p = 0,0002

Tabla 71. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el sexo del Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Económicas (AE1, AE2, AE6 y AE10), en función del sexo del Director/a; se tiene que hay un aumento en la media de las Actividades en cuestión en el colectivo de mujeres y una disminución en el de hombres (ver tabla 71).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la edad del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique la edad del Director/a			F de Snedecor
			Menos de 40 años	Entre 40 y 60 años	Más de 60 años	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	3,2716 n = 81	2,5301 n = 83	1,1207 n = 58	F(2,219) = 46,0464 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4730 n = 222	3,5432 n = 81	2,2771 n = 83	1,2586 n = 58	F(2,219) = 47,1105 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9459 n = 222	5,1481 n = 81	4,9880 n = 83	4,6034 n = 58	F(2,219) = 16,7489 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7162 n = 222	5,1358 n = 81	4,6867 n = 83	4,1724 n = 58	F(2,219) = 35,3094 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9775 n = 222	5,2099 n = 81	5,0000 n = 83	4,6207 n = 58	F(2,219) = 20,4814 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5991 n = 222	5,1111 n = 81	4,6265 n = 83	3,8448 n = 58	F(2,219) = 58,8494 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6577 n = 222	5,0741 n = 81	4,6988 n = 83	4,0172 n = 58	F(2,219) = 34,0807 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6577 n = 222	5,0988 n = 81	4,6265 n = 83	4,0862 n = 58	F(2,219) = 34,2496 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6757 n = 222	5,1235 n = 81	4,7108 n = 83	4,0000 n = 58	F(2,219) = 46,9730 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3784 n = 222	4,3704 n = 81	3,4699 n = 83	1,8621 n = 58	F(2,219) = 56,7480 p = 0,0000

Tabla 72. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la edad del Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función de la edad del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en el colectivo de menores de 40 años y la disminución en los mayores de 60 años; en cuanto al colectivo que se encuentra entre los 40 y 60 años también aumenta la media de todas las Actividades, excluyendo las AE2, AE4 y AE8, en las que disminuye (ver tabla 72).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el nivel de estudios del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)				F de Snedecor
			Primaria n =	Secundaria n =	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado) n =	Postgrado Universitario n =	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	0,0000 n = 0	1,1400 n = 50	1,9649 n = 57	3,2261 n = 115	F(3,218) = 33,6147 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4730 n = 222	0,0000 n = 0	1,2400 n = 50	1,7895 n = 57	3,3478 n = 115	F(3,218) = 33,5718 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9459 n = 222	0,0000 n = 0	4,4800 n = 50	4,8421 n = 57	5,2000 n = 115	F(3,218) = 23,4840 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7162 n = 222	0,0000 n = 0	4,0600 n = 50	4,4035 n = 57	5,1565 n = 115	F(3,218) = 45,0279 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9775 n = 222	0,0000 n = 0	4,5400 n = 50	4,9123 n = 57	5,2000 n = 115	F(3,218) = 18,9751 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5991 n = 222	0,0000 n = 0	3,8200 n = 50	4,3333 n = 57	5,0696 n = 115	F(3,218) = 45,5295 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6577 n = 222	0,0000 n = 0	3,8800 n = 50	4,3860 n = 57	5,1304 n = 115	F(3,218) = 43,7822 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6577 n = 222	0,0000 n = 0	3,9400 n = 50	4,3333 n = 57	5,1304 n = 115	F(3,218) = 47,1572 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6757 n = 222	0,0000 n = 0	4,0000 n = 50	4,3860 n = 57	5,1130 n = 115	F(3,218) = 38,7466 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3784 n = 222	0,0000 n = 0	1,9200 n = 50	2,8070 n = 57	4,2957 n = 115	F(3,218) = 39,8290 p = 0,0000

Tabla 73. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el nivel de estudios del Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del nivel de estudios del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en el colectivo que cuenta con postgrado universitario; se muestra además una disminución en aquellos que cuentan con título de pregrado profesional universitario y secundaria, siendo más notable en los segundos (ver tabla 73).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en RSE en su Hotel					F de Snedecor
			Ninguna n =	Poca n =	Media: ni poca ni mucha n =	Mucha n =	Total n =	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,4324 n = 222	0,0000 n = 0	2,0000 n = 1	2,5000 n = 2	2,7460 n = 63	2,3077 n = 156	F(4,217) = 0,9136 p = 0,4568
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4730 n = 222	0,0000 n = 0	2,0000 n = 1	2,5000 n = 2	2,6508 n = 63	2,4038 n = 156	F(4,217) = 0,2677 p = 0,8985
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9459 n = 222	0,0000 n = 0	2,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,8095 n = 63	5,0192 n = 156	F(4,217) = 8,7042 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7162 n = 222	0,0000 n = 0	2,0000 n = 1	4,0000 n = 2	4,5238 n = 63	4,8205 n = 156	F(4,217) = 5,7802 p = 0,0002
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9775 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,8254 n = 63	5,0385 n = 156	F(4,217) = 1,5183 p = 0,1979
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5991 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,4603 n = 63	4,6474 n = 156	F(4,217) = 0,7292 p = 0,5729
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6577 n = 222	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,6032 n = 63	4,6987 n = 156	F(4,217) = 5,2283 p = 0,0005
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6577 n = 222	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,5873 n = 63	4,7051 n = 156	F(4,217) = 5,8804 p = 0,0002
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6757 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	4,5000 n = 2	4,5873 n = 63	4,7115 n = 156	F(4,217) = 0,3289 p = 0,8584
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3784 n = 222	0,0000 n = 0	5,0000 n = 1	2,5000 n = 2	3,3492 n = 63	3,3910 n = 156	F(4,217) = 0,3708 p = 0,8293

Tabla 74. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Económicas (AE3, AE4, AE7 y AE8), en función del grado de autonomía el Director/a para la toma de decisiones en RSE; se muestra un aumento en la media de las Actividades en cuestión en los/as Directores/as con total autonomía y media autonomía (a excepción de la AE4, en la que disminuye un poco); por otra parte, la media de las Actividades en cuestión disminuye levemente en el colectivo con mucha autonomía y considerablemente en los de poca autonomía. (ver tabla 74).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según las Motivaciones (M1, M2, M3 y M4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	'Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE' (M1)				Totalmente de acuerdo n =	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n =	En desacuerdo n =	Indiferente n =	De acuerdo n =		
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	1,0000 n = 2	1,1765 n = 17	1,2424 n = 66	2,5323 n = 62	3,6389 n = 72	F(4,214) = 45,3422 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4338 n = 219	1,0000 n = 2	1,1765 n = 17	1,3182 n = 66	2,8548 n = 62	3,4306 n = 72	F(4,214) = 27,3922 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9452 n = 219	4,5000 n = 2	4,2941 n = 17	4,7576 n = 66	4,9677 n = 62	5,2639 n = 72	F(4,214) = 15,3808 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7123 n = 219	4,5000 n = 2	3,6471 n = 17	4,2727 n = 66	4,9032 n = 62	5,2083 n = 72	F(4,214) = 36,3153 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9772 n = 219	4,5000 n = 2	4,7059 n = 17	4,6818 n = 66	5,0000 n = 62	5,3056 n = 72	F(4,214) = 13,6928 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5936 n = 219	4,5000 n = 2	3,3529 n = 17	3,9848 n = 66	4,8065 n = 62	5,2639 n = 72	F(4,214) = 66,4967 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6530 n = 219	4,5000 n = 2	3,5882 n = 17	4,0303 n = 66	4,9194 n = 62	5,2500 n = 72	F(4,214) = 47,3811 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6530 n = 219	4,5000 n = 2	3,4706 n = 17	4,1212 n = 66	4,8871 n = 62	5,2222 n = 72	F(4,214) = 48,4497 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6712 n = 219	3,5000 n = 2	3,7059 n = 17	4,1212 n = 66	4,9194 n = 62	5,2222 n = 72	F(4,214) = 43,9968 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3562 n = 219	1,0000 n = 2	2,5294 n = 17	1,9394 n = 66	3,8548 n = 62	4,4861 n = 72	F(4,214) = 39,4921 p = 0,0000

Tabla 75. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función de la Motivación M1 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en el colectivo que está indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo con la M1; por otra parte, disminuye la media de todas las AE en el colectivo que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (ver tabla 75).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'. (M2)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,5000 n = 2	1,9352 n = 108	2,8598 n = 107	F(4,214) = 5,6245 p = 0,0003
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,5000 n = 2	2,1019 n = 108	2,7850 n = 107	F(4,214) = 2,6077 p = 0,0367
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	0,0000 n = 0	3,5000 n = 2	5,0000 n = 2	4,7963 n = 108	5,1215 n = 107	F(4,214) = 7,8564 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	0,0000 n = 0	3,5000 n = 2	5,0000 n = 2	4,4444 n = 108	5,0000 n = 107	F(4,214) = 9,6594 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	0,0000 n = 0	5,0000 n = 2	5,0000 n = 2	4,8056 n = 108	5,1495 n = 107	F(4,214) = 4,9669 p = 0,0008
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 2	5,0000 n = 2	4,3148 n = 108	4,8785 n = 107	F(4,214) = 7,0884 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	5,0000 n = 2	4,4815 n = 108	4,8598 n = 107	F(4,214) = 6,4885 p = 0,0001
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,5000 n = 2	4,3981 n = 108	4,9533 n = 107	F(4,214) = 11,6168 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	4,5000 n = 2	4,4630 n = 108	4,8879 n = 107	F(4,214) = 3,9660 p = 0,0040
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	0,0000 n = 0	3,0000 n = 2	3,5000 n = 2	3,1019 n = 108	3,6168 n = 107	F(4,214) = 1,2895 p = 0,2752

Tabla 76. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas (a excepción de la AE10), en función de la Motivación M2 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo e indiferente (a excepción de la AE8 y AE9, en las que disminuye) con la M2; se registra también la disminución de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está de acuerdo y en desacuerdo (excluyendo la AE5, en la que aumenta levemente) (ver tabla 76).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n	'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los stakeholders (Grupos de Interés): (M3).				Totalmente de acuerdo n	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n	En desacuerdo n	Indiferente n	De acuerdo n		
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	1,9505 n = 101	2,8000 n = 115	F(4,214) = 4,9515 p = 0,0008
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	2,1188 n = 101	2,7391 n = 115	F(4,214) = 2,3732 p = 0,0533
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	0,0000 n = 0	3,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,8317 n = 101	5,0783 n = 115	F(4,214) = 6,5256 p = 0,0001
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	0,0000 n = 0	3,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,4653 n = 101	4,9565 n = 115	F(4,214) = 7,8364 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	0,0000 n = 0	5,0000 n = 2	4,0000 n = 1	4,8218 n = 101	5,1217 n = 115	F(4,214) = 4,4899 p = 0,0017
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 2	4,0000 n = 1	4,3366 n = 101	4,8348 n = 115	F(4,214) = 5,4926 p = 0,0003
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,5149 n = 101	4,8174 n = 115	F(4,214) = 5,4398 p = 0,0003
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,4257 n = 101	4,8957 n = 115	F(4,214) = 9,3603 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	3,0000 n = 1	4,4752 n = 101	4,8609 n = 115	F(4,214) = 4,4223 p = 0,0019
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	0,0000 n = 0	3,0000 n = 2	1,0000 n = 1	3,0990 n = 101	3,6087 n = 115	F(4,214) = 1,7718 p = 0,1356

Tabla 77. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas (a excepción de las AE2 y AE10), en función de la Motivación M3 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; se registra también la disminución de la media de todas las AE en cuestión el colectivo que está de acuerdo, indiferente y en desacuerdo (excluyendo la AE5, en la que aumenta) (ver tabla 77).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n	'La Presión externa de mis <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE'. (M4)				Totalmente de acuerdo n	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n	En desacuerdo n	Indiferente n	De acuerdo n		
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	0,0000 n = 0	3,6000 n = 5	4,0000 n = 6	1,9633 n = 109	2,6970 n = 99	F(4,214) = 6,2159 p = 0,0001
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	0,0000 n = 0	2,6000 n = 5	2,1667 n = 6	2,1284 n = 109	2,7778 n = 99	F(4,214) = 2,1621 p = 0,0744
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	0,0000 n = 0	5,0000 n = 5	4,8333 n = 6	4,8257 n = 109	5,0808 n = 99	F(4,214) = 2,5112 p = 0,0428
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	0,0000 n = 0	5,0000 n = 5	4,3333 n = 6	4,5046 n = 109	4,9495 n = 99	F(4,214) = 5,2658 p = 0,0005
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	0,0000 n = 0	5,6000 n = 5	5,1667 n = 6	4,8257 n = 109	5,1010 n = 99	F(4,214) = 4,8076 p = 0,0010
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	0,0000 n = 0	5,2000 n = 5	5,1667 n = 6	4,3578 n = 109	4,7879 n = 99	F(4,214) = 5,1545 p = 0,0006
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	4,4000 n = 5	5,3333 n = 6	4,5229 n = 109	4,7677 n = 99	F(4,214) = 2,1776 p = 0,0726
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	0,0000 n = 0	4,4000 n = 5	5,1667 n = 6	4,4495 n = 109	4,8586 n = 99	F(4,214) = 4,1998 p = 0,0027
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	0,0000 n = 0	5,4000 n = 5	5,0000 n = 6	4,4679 n = 109	4,8384 n = 99	F(4,214) = 4,2950 p = 0,0023
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	0,0000 n = 0	4,8000 n = 5	4,1667 n = 6	3,1835 n = 109	3,4242 n = 99	F(4,214) = 1,6112 p = 0,1726

Tabla 78. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas (a excepción de las AE2, AE7 y AE10), en función de la Motivación M4 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo, en desacuerdo (a excepción de la AE8, en la que disminuye) e indiferente (a excepción de las AE3 y AE4, en las que disminuye) con la M4; se registra también la disminución de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está de acuerdo (ver tabla 78).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según los Obstáculos (O1, O2, O3 y O4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'. (O1)				Totalmente de acuerdo n = 25	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n = 12	En desacuerdo n = 19	Indiferente n = 129	De acuerdo n = 34		
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	4,7500 n = 12	3,2632 n = 19	2,5891 n = 129	1,2353 n = 34	1,1200 n = 25	F(4,214) = 28,0771 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	3,3333 n = 12	3,2105 n = 19	2,7597 n = 129	1,4118 n = 34	1,1200 n = 25	F(4,214) = 13,0843 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	5,6667 n = 12	5,1579 n = 19	5,0233 n = 129	4,4706 n = 34	4,6800 n = 25	F(4,214) = 15,4249 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	5,5833 n = 12	5,0000 n = 19	4,8760 n = 129	4,0000 n = 34	4,2000 n = 25	F(4,214) = 22,3247 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	5,7500 n = 12	5,4737 n = 19	5,0155 n = 129	4,5000 n = 34	4,6800 n = 25	F(4,214) = 22,2412 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	5,7500 n = 12	5,3684 n = 19	4,7442 n = 129	3,6765 n = 34	3,9200 n = 25	F(4,214) = 44,5171 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	5,7500 n = 12	5,2105 n = 19	4,7829 n = 129	3,8824 n = 34	4,0800 n = 25	F(4,214) = 25,0647 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	5,7500 n = 12	5,0526 n = 19	4,8062 n = 129	3,8824 n = 34	4,0800 n = 25	F(4,214) = 27,0503 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	5,8333 n = 12	5,2632 n = 19	4,8217 n = 129	3,8529 n = 34	4,0000 n = 25	F(4,214) = 38,7815 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	5,4167 n = 12	4,6842 n = 19	3,5504 n = 129	2,3824 n = 34	1,6800 n = 25	F(4,214) = 24,0649 p = 0,0000

Tabla 79. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.

Con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución en la media de todas las AE en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AE en el colectivo que está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con el O1 (ver tabla 79).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'No estoy informado y no sé cómo implementar medidas de RSE'. (O2)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	5,1429 n = 7	3,3750 n = 16	3,0114 n = 88	1,7500 n = 52	1,3750 n = 56	F(4,214) = 30,4967 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	4,0000 n = 7	3,5000 n = 16	3,1932 n = 88	1,8077 n = 52	1,3214 n = 56	F(4,214) = 23,3936 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	5,5714 n = 7	5,2500 n = 16	5,1477 n = 88	4,6923 n = 52	4,6964 n = 56	F(4,214) = 12,4834 p = 0,0000
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	5,4286 n = 7	5,1250 n = 16	5,1136 n = 88	4,2692 n = 52	4,2857 n = 56	F(4,214) = 24,8625 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	5,7143 n = 7	5,5000 n = 16	5,1705 n = 88	4,7885 n = 52	4,6071 n = 56	F(4,214) = 20,8274 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	5,8571 n = 7	5,3125 n = 16	5,0682 n = 88	4,0769 n = 52	3,9643 n = 56	F(4,214) = 50,6861 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	5,7143 n = 7	5,3125 n = 16	5,0795 n = 88	4,2115 n = 52	4,0714 n = 56	F(4,214) = 32,1596 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	5,7143 n = 7	5,0000 n = 16	5,0682 n = 88	4,3077 n = 52	4,0893 n = 56	F(4,214) = 27,1101 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	5,8571 n = 7	5,3125 n = 16	5,0909 n = 88	4,3269 n = 52	4,0000 n = 56	F(4,214) = 42,8754 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	5,7143 n = 7	4,7500 n = 16	4,1477 n = 88	2,7500 n = 52	1,9821 n = 56	F(4,214) = 36,3183 p = 0,0000

Tabla 80. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución en la media de todas las AE en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AE en el colectivo que está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con el O2 (ver tabla 80).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'. (O3)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	4,8000 n = 5	4,0000 n = 12	3,1528 n = 72	1,8923 n = 65	1,5538 n = 65	F(4,214) = 26,0135 p = 0,0000
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2)	2,4338 n = 219	3,2000 n = 5	4,5833 n = 12	3,3611 n = 72	1,8923 n = 65	1,4923 n = 65	F(4,214) = 27,6716 p = 0,0000
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3)	4,9452 n = 219	5,6000 n = 5	5,2500 n = 12	5,1111 n = 72	4,8000 n = 65	4,8000 n = 65	F(4,214) = 6,1562 p = 0,0001
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4)	4,7123 n = 219	5,4000 n = 5	5,1667 n = 12	5,0833 n = 72	4,5077 n = 65	4,3692 n = 65	F(4,214) = 12,9561 p = 0,0000
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5)	4,9772 n = 219	5,8000 n = 5	5,5000 n = 12	5,1389 n = 72	4,8308 n = 65	4,7846 n = 65	F(4,214) = 10,5672 p = 0,0000
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6)	4,5936 n = 219	5,6000 n = 5	5,5000 n = 12	5,0556 n = 72	4,2769 n = 65	4,1538 n = 65	F(4,214) = 25,0499 p = 0,0000
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7)	4,6530 n = 219	6,0000 n = 5	5,2500 n = 12	5,0694 n = 72	4,4154 n = 65	4,2154 n = 65	F(4,214) = 19,0743 p = 0,0000
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8)	4,6530 n = 219	5,4000 n = 5	5,1667 n = 12	5,0833 n = 72	4,4000 n = 65	4,2769 n = 65	F(4,214) = 15,4576 p = 0,0000
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9)	4,6712 n = 219	5,6000 n = 5	5,4167 n = 12	5,0417 n = 72	4,4769 n = 65	4,2462 n = 65	F(4,214) = 17,4862 p = 0,0000
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10)	3,3562 n = 219	5,2000 n = 5	5,0000 n = 12	4,2500 n = 72	3,1538 n = 65	2,1231 n = 65	F(4,214) = 27,2140 p = 0,0000

Tabla 81. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Económicas, en función del Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AE en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AE en el colectivo que está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con el O3 (ver tabla 81).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Económicas según el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'. (O4)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
31	'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'. (AE1)	2,3881 n = 219	4,3333 n = 3	3,0000 n = 2	4,0000 n = 1	2,1744 n = 86	2,4646 n = 127	F(4,214) = 2,1559 p = 0,0751
32	'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'. (AE2).	2,4338 n = 219	2,6667 n = 3	3,5000 n = 2	4,0000 n = 1	2,2674 n = 86	2,5118 n = 127	F(4,214) = 0,7552 p = 0,5556
33	'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'. (AE3).	4,9452 n = 219	5,6667 n = 3	3,5000 n = 2	6,0000 n = 1	4,8953 n = 86	4,9764 n = 127	F(4,214) = 5,4820 p = 0,0003
34	'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'. (AE4).	4,7123 n = 219	5,0000 n = 3	3,5000 n = 2	6,0000 n = 1	4,6047 n = 86	4,7874 n = 127	F(4,214) = 2,8687 p = 0,0241
35	'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'. (AE5).	4,9772 n = 219	5,6667 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,9535 n = 86	4,9685 n = 127	F(4,214) = 1,8716 p = 0,1165
36	'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'. (AE6).	4,5936 n = 219	5,3333 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,4884 n = 86	4,6299 n = 127	F(4,214) = 1,8111 p = 0,1278
37	'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'. (AE7).	4,6530 n = 219	5,6667 n = 3	3,5000 n = 2	6,0000 n = 1	4,6163 n = 86	4,6614 n = 127	F(4,214) = 2,7044 p = 0,0314
38	'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'. (AE8).	4,6530 n = 219	5,0000 n = 3	3,0000 n = 2	5,0000 n = 1	4,6163 n = 86	4,6929 n = 127	F(4,214) = 2,4050 p = 0,0507
39	'Contratamos proveedores locales'. (AE9).	4,6712 n = 219	5,3333 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,6279 n = 86	4,6693 n = 127	F(4,214) = 1,3325 p = 0,2589
40	'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'. (AE10).	3,3562 n = 219	4,3333 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	3,4767 n = 86	3,2047 n = 127	F(4,214) = 1,7353 p = 0,1433

Tabla 82. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AE y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Económicas (AE3, AE4, AE7), en función del Obstáculo O4 que percibe el Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está de acuerdo, totalmente de acuerdo y en desacuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AE en cuestión en el colectivo que está totalmente en desacuerdo e indiferente con el O4 (ver tabla 82).

5.2.3.2. Actividades Sociales.

5.2.3.2.1. Análisis Univariable.

Para este análisis fueron utilizadas Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias. En la valoración del Grado de Aplicación, mediante una escala de 1 = nulo a 6 = máximo, en la tabla 83 y el gráfico 42, las Actividades que más se destacan son las **AS3** y **AS7**, es decir, aquellas orientadas a **promover el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local, y la equidad de género en todos los procesos organizacionales**; y las que menos se destacan son las AS8 y AS1, relacionadas con contratar personas con algún tipo de discapacidad y tener establecida una Política y Plan de Acción Social.

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	219	2,52	1,61	2,00	1,00	6,00	1,00
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	219	2,93	1,60	3,00	1,00	6,00	1,00
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	219	5,07	0,66	5,00	5,00	6,00	1,00
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	219	4,64	0,82	5,00	5,00	6,00	2,00
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	219	4,49	0,96	5,00	5,00	6,00	1,00
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	219	4,47	0,98	5,00	5,00	6,00	1,00
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	219	4,68	0,96	5,00	5,00	6,00	2,00
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	219	2,31	1,27	2,00	1,00	6,00	1,00
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	219	3,14	1,34	3,00	2,00	6,00	1,00
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	219	4,11	1,14	4,00	5,00	6,00	1,00

Tabla 83. Descriptivos de las Actividades Sociales de la RSE.

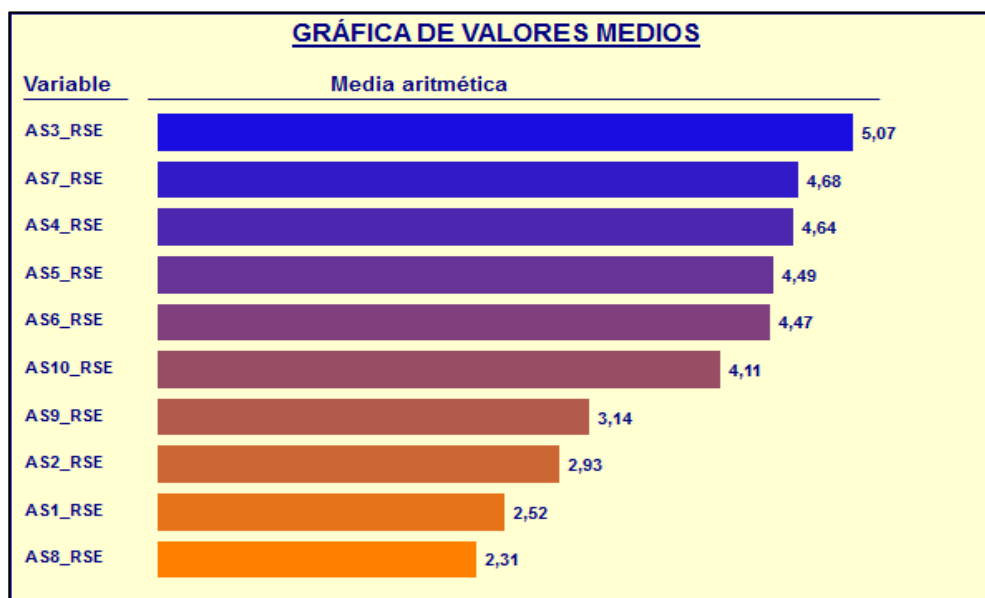


Gráfico 42. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Sociales de la RSE.

Por otra parte, los siguientes gráficos (43 a 52) muestran que las actividades AS1, AS2, AS8 y AS9 tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 75,8%; 64%; 84,5% y 58,9% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AS3, AS4, AS5, AS6, AS7 y AS10 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 88,6%; 63,5%; 56,6%; 54,8%; 66,7% y 46,1% de los Hoteles, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AS4, AS5, AS6 y AS10 cuentan con un Grado de aplicación medio en el 26,5%; 27,4%; 27,9%; y 23,3% de los Hoteles, respectivamente.

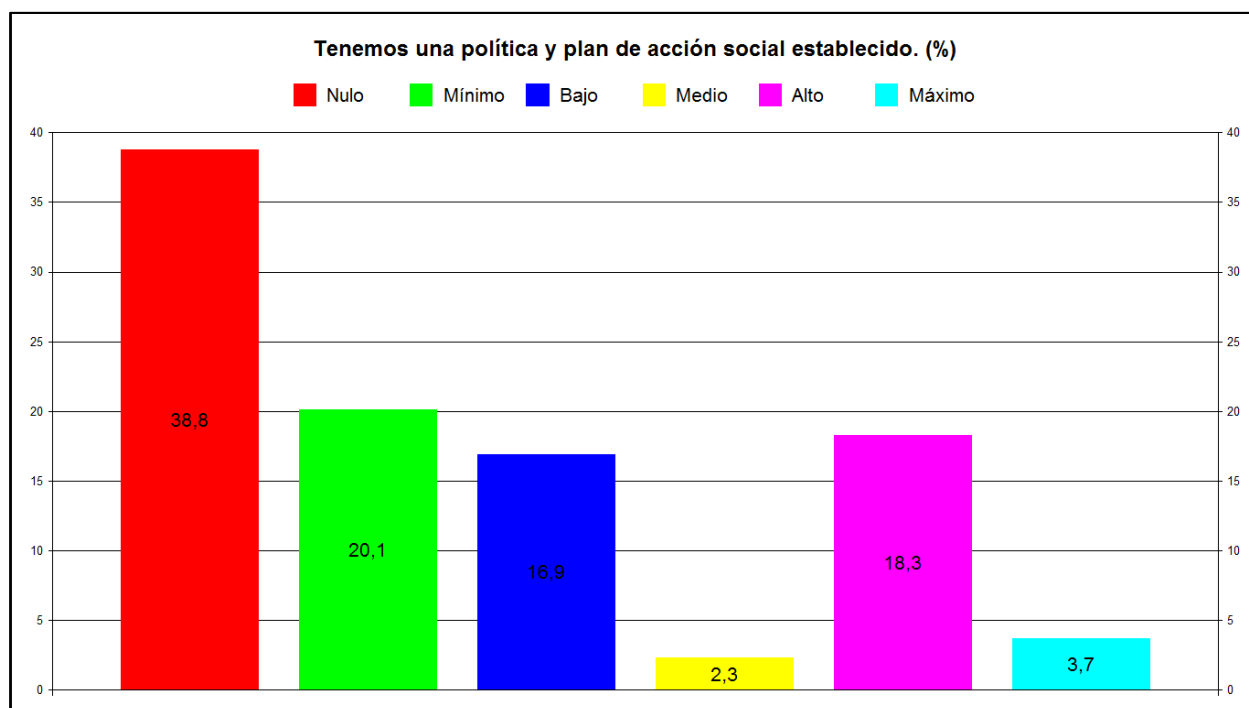


Gráfico 43. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS1.

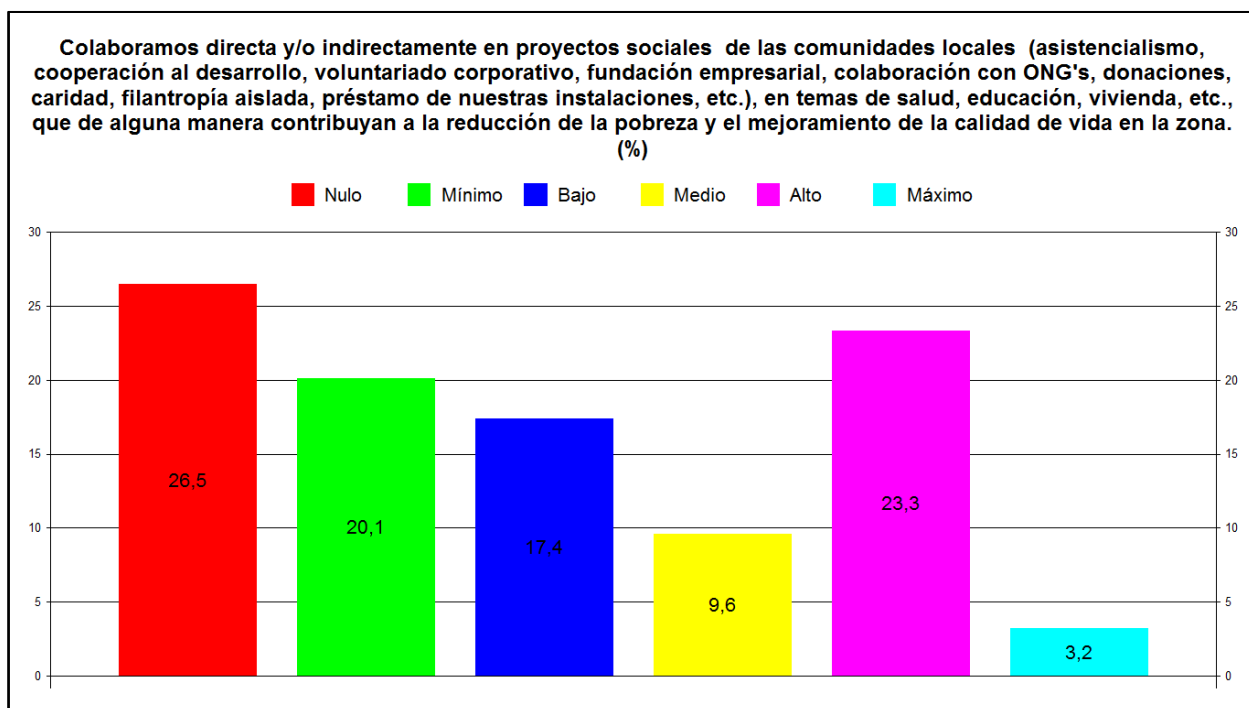


Gráfico 44. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS2.

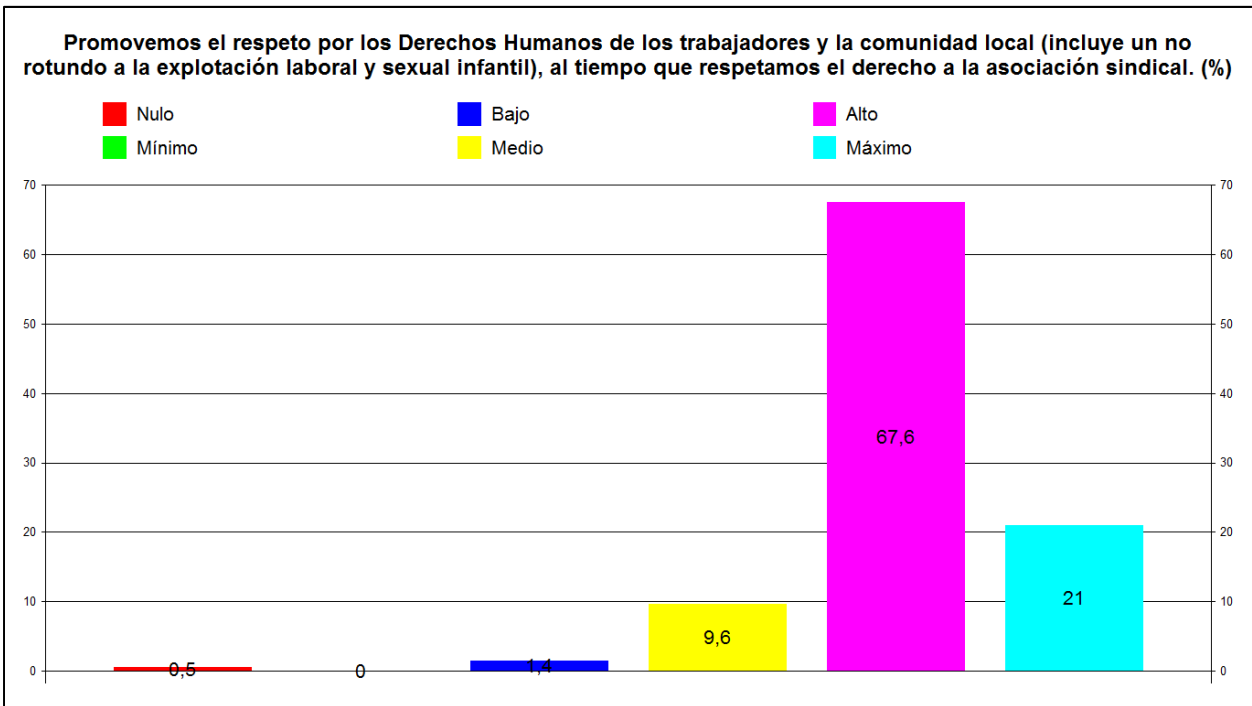


Gráfico 46. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS4.

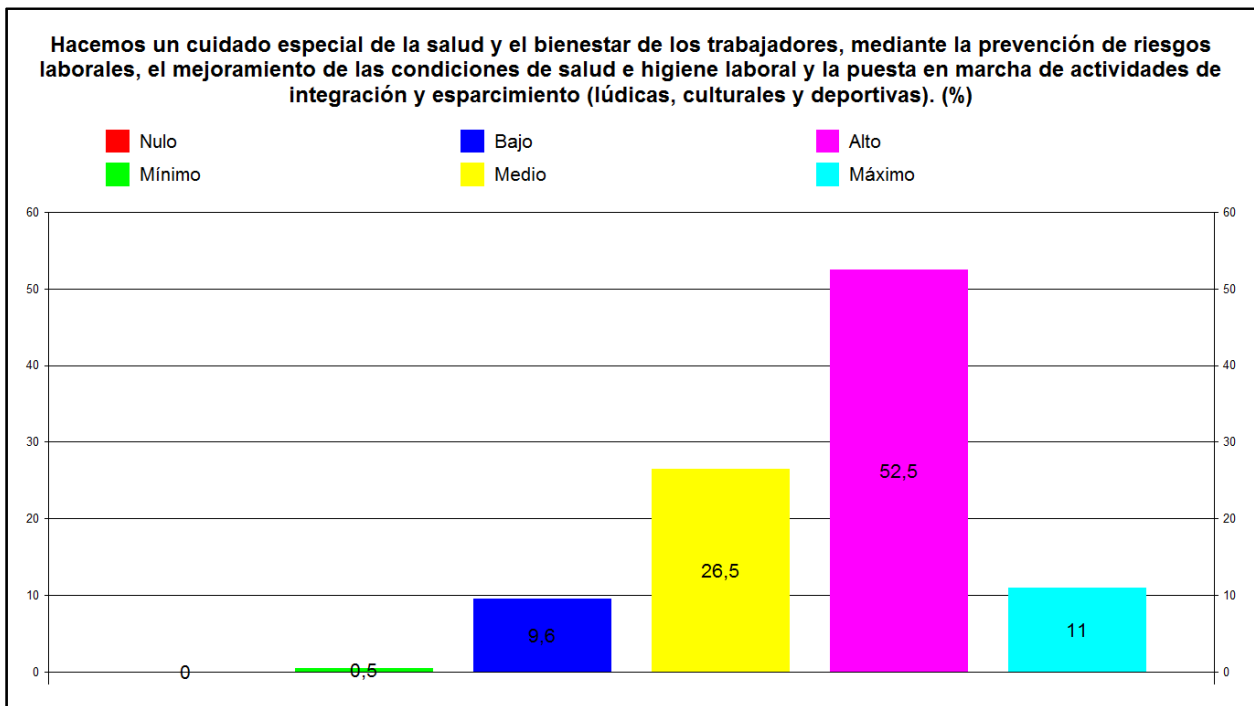


Gráfico 45. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS5.

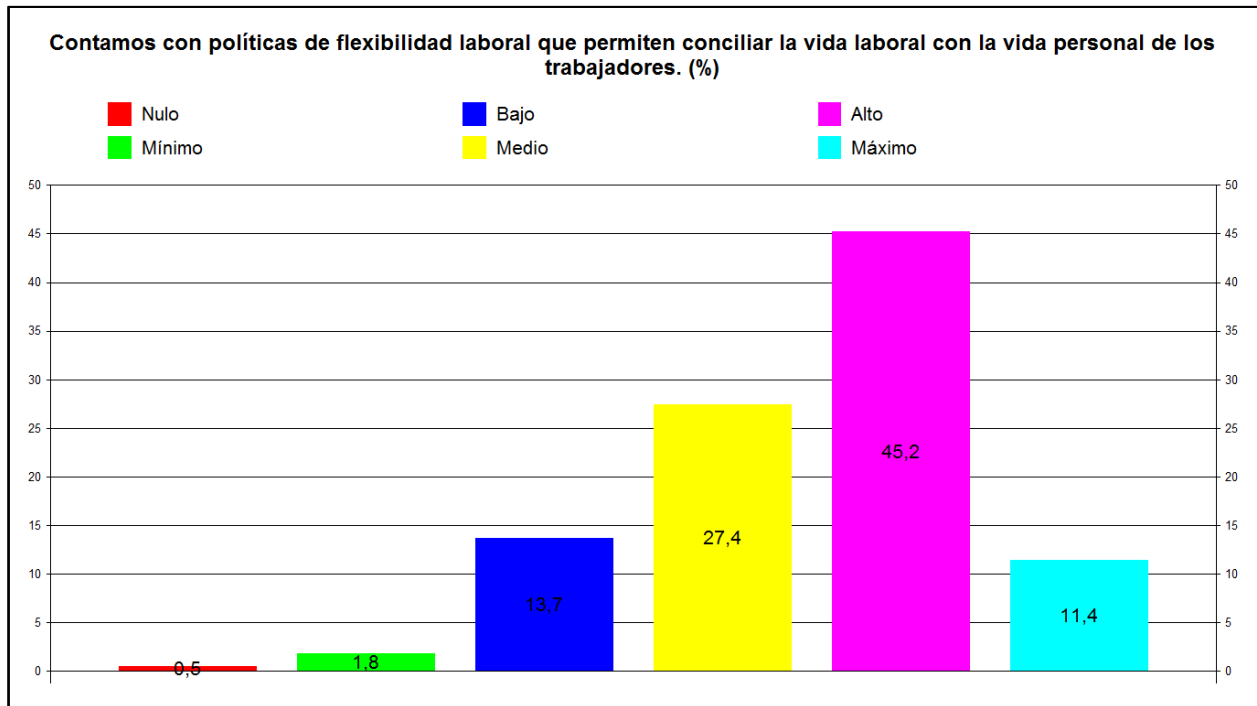


Gráfico 48. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS5.

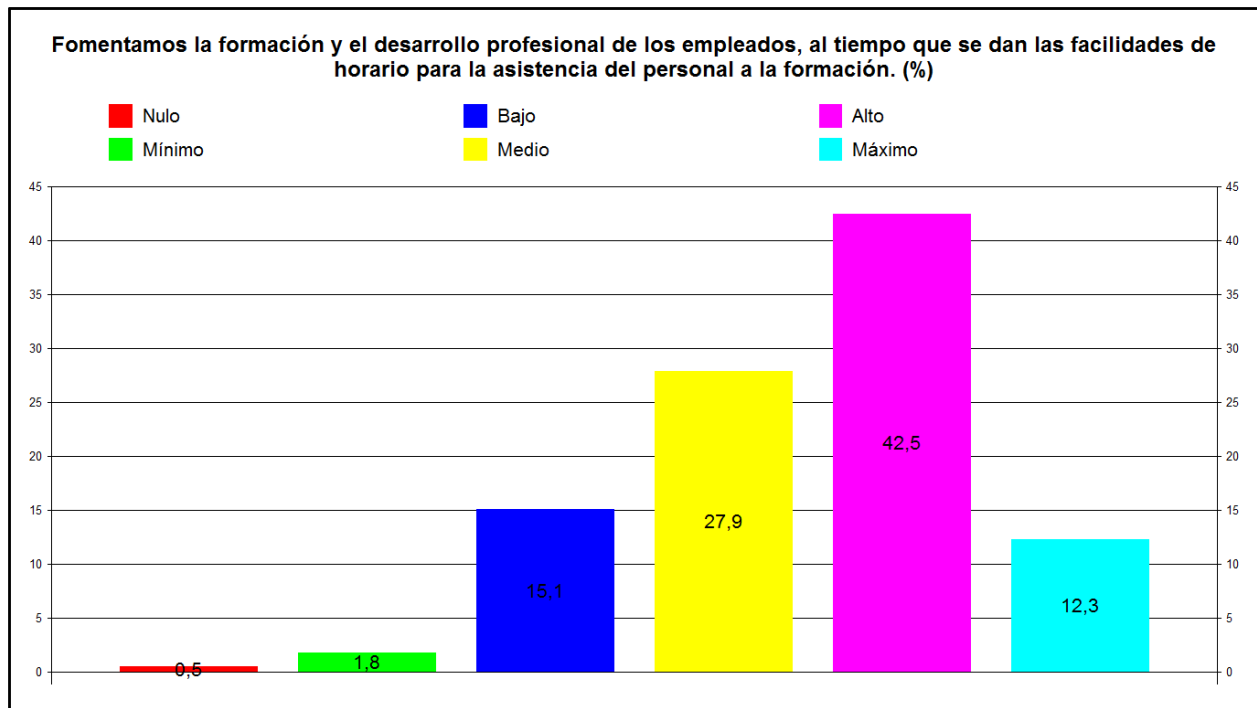


Gráfico 47. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS6.

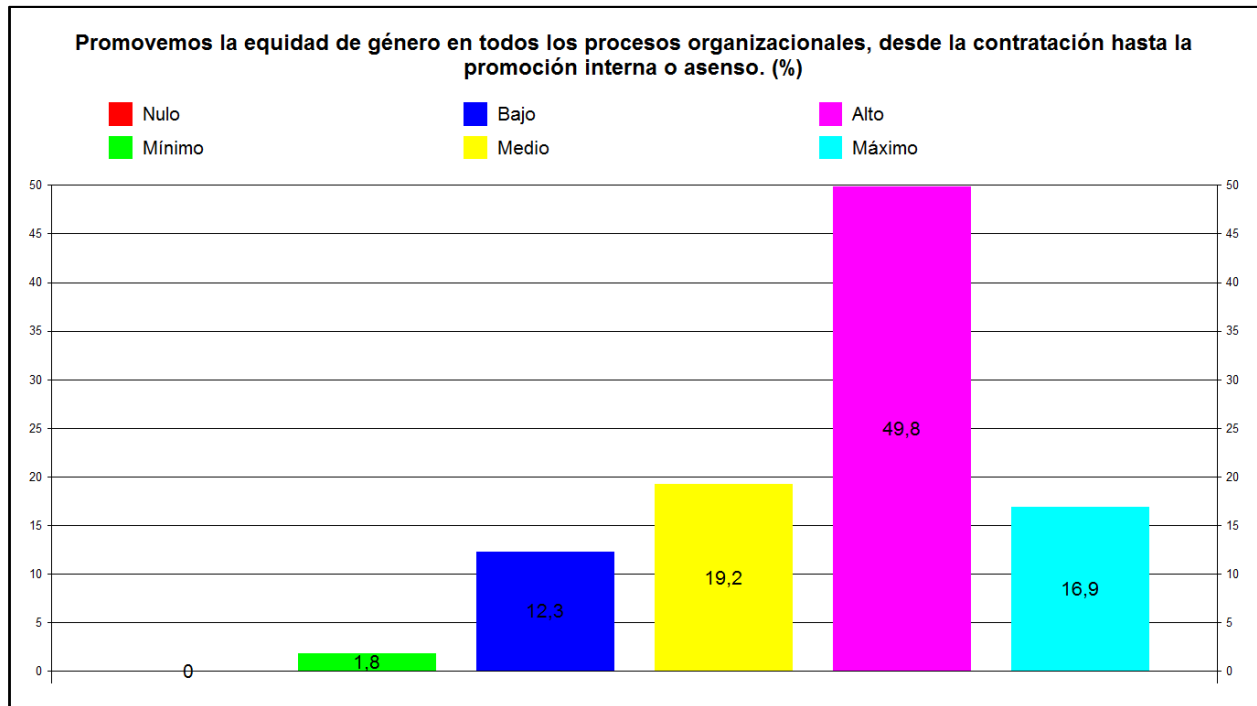


Gráfico 49. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS7.

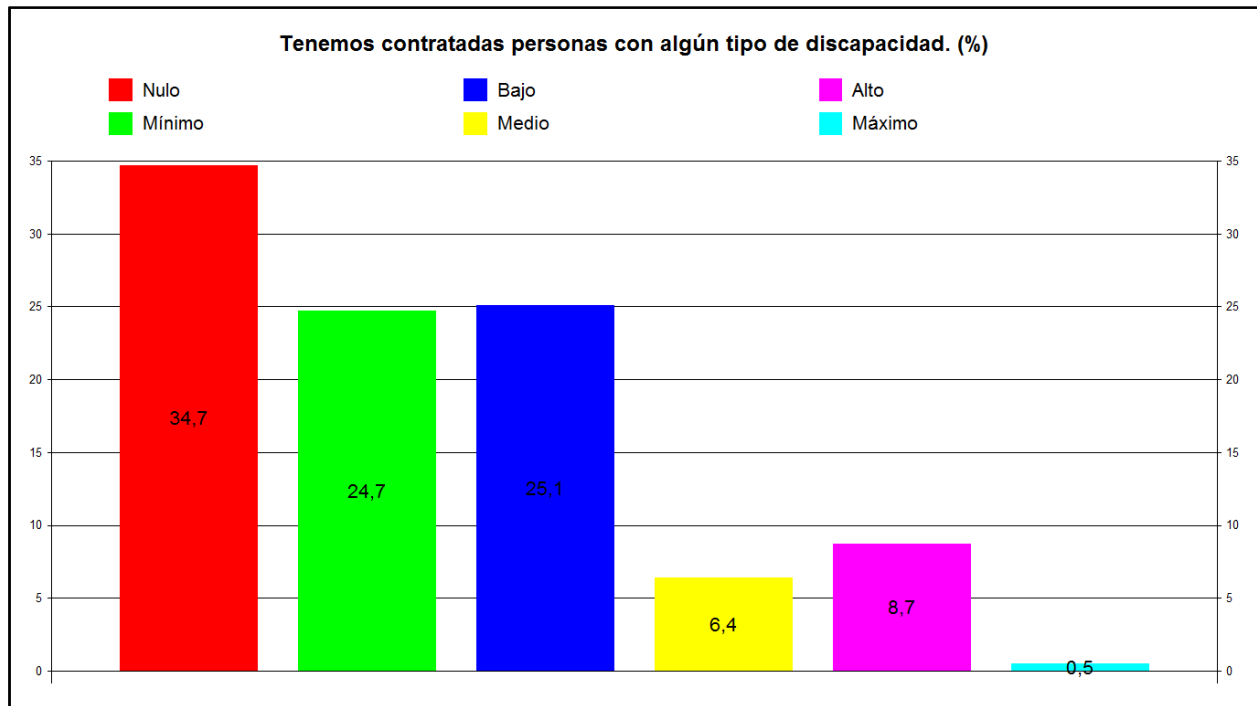


Gráfico 50. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS8.

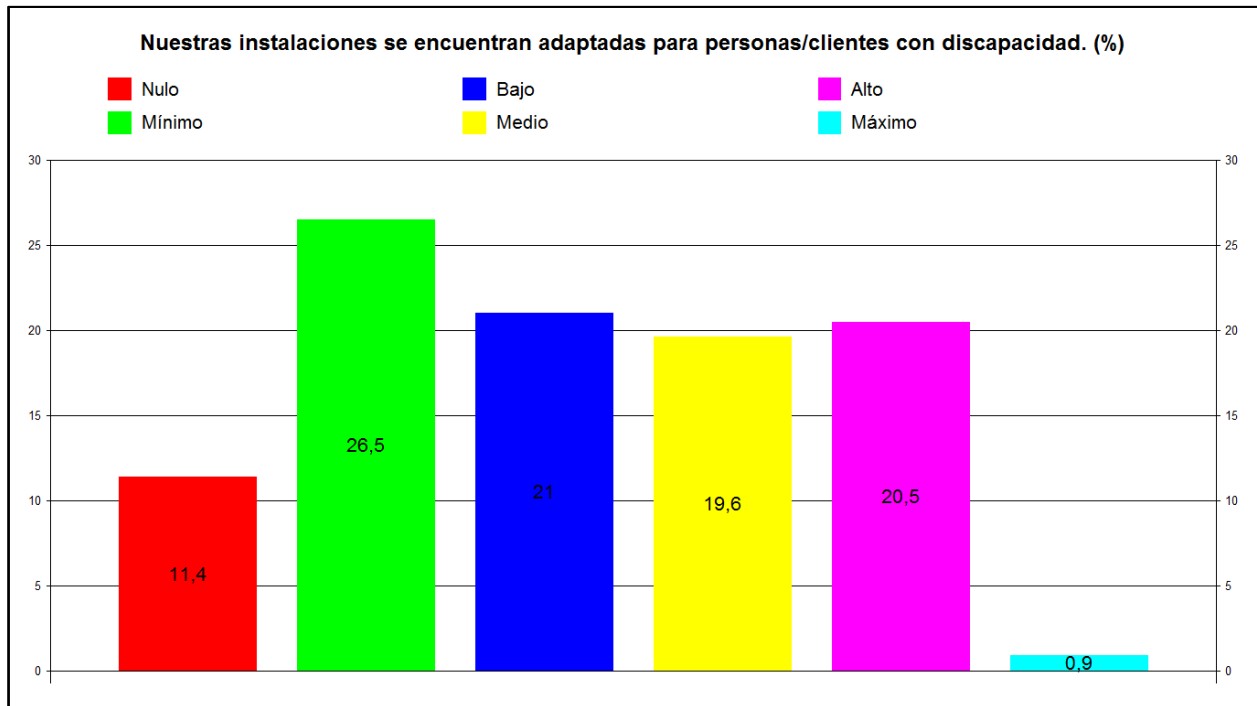


Gráfico 52. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AS9.

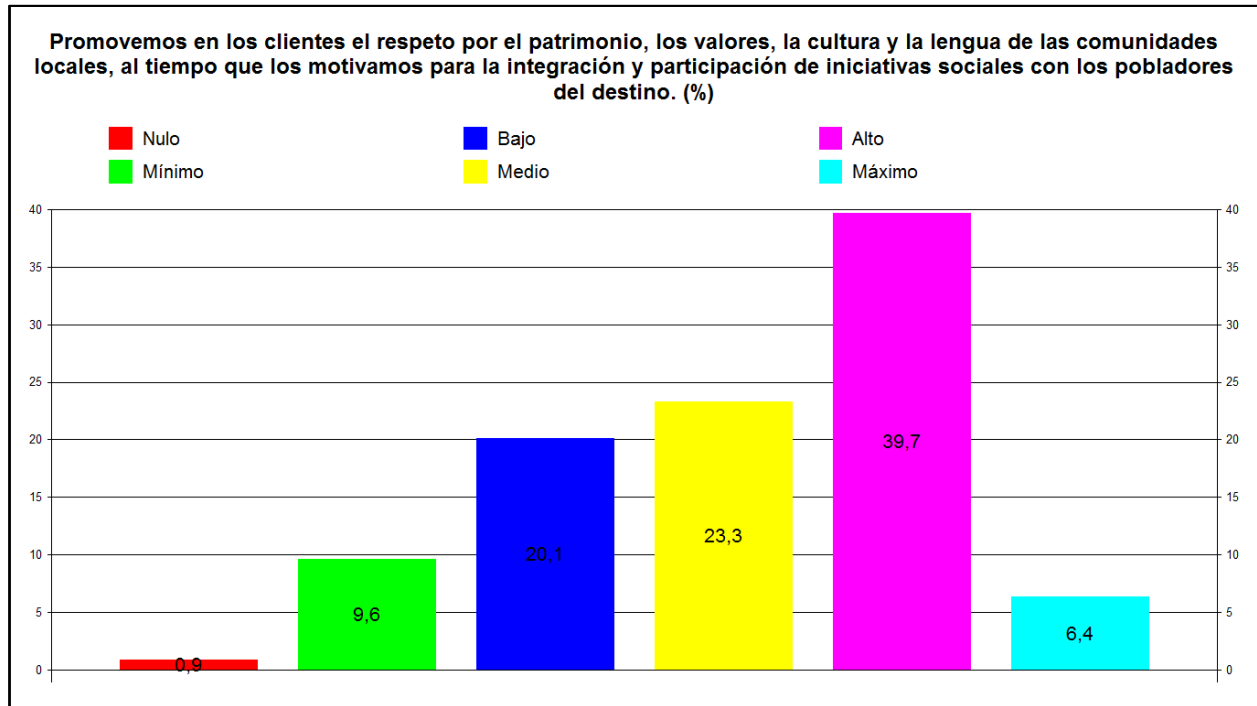


Gráfico 51. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la A10.

5.2.3.2.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios.

- Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el tamaño del Hotel.

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	Indique el número de trabajadores de su Hotel				F de Snedecor
			Menos de 10	Entre 10 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	2,1680 n = 125	2,4375 n = 64	3,7619 n = 21	5,1111 n = 9	F(3,215) = 16,8705 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	2,4400 n = 125	3,0469 n = 64	4,5238 n = 21	5,1111 n = 9	F(3,215) = 20,8930 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,0240 n = 125	5,0313 n = 64	5,2857 n = 21	5,4444 n = 9	F(3,215) = 2,0386 p = 0,1108
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,4640 n = 125	4,7031 n = 64	5,1429 n = 21	5,4444 n = 9	F(3,215) = 8,3337 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	4,2720 n = 125	4,5938 n = 64	5,0952 n = 21	5,4444 n = 9	F(3,215) = 9,0552 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	4,2320 n = 125	4,5938 n = 64	5,0952 n = 21	5,4444 n = 9	F(3,215) = 9,5750 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,5360 n = 125	4,7813 n = 64	5,0000 n = 21	5,1111 n = 9	F(3,215) = 2,6255 p = 0,0522
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	1,8560 n = 125	2,4688 n = 64	3,6190 n = 21	4,4444 n = 9	F(3,215) = 30,0963 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,6720 n = 125	3,3750 n = 64	4,5714 n = 21	4,6667 n = 9	F(3,215) = 22,6977 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	3,8000 n = 125	4,2969 n = 64	4,9048 n = 21	5,1111 n = 9	F(3,215) = 10,4686 p = 0,0000

Tabla 84. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el tamaño del Hotel.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales (a excepción de las AS3 y AS7), en función del tamaño del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AS en cuestión en los Hoteles grandes y PYME (en

lo pequeños se excluye la AS1 que disminuye levemente); y una disminución de la media de las AS en los Hoteles micro (ver tabla 84).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la edad del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013				F de Snedecor
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	De 21 a 40 años	Más de 40 años	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	2,4286 n = 119	2,1489 n = 47	2,6875 n = 32	3,6190 n = 21	F(3,215) = 4,5021 p = 0,0045
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	2,9244 n = 119	2,2766 n = 47	3,1563 n = 32	4,0476 n = 21	F(3,215) = 6,6721 p = 0,0003
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,0168 n = 119	5,0213 n = 47	5,1563 n = 32	5,3333 n = 21	F(3,215) = 1,6717 p = 0,1758
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,7311 n = 119	4,0213 n = 47	4,8125 n = 32	5,2381 n = 21	F(3,215) = 16,5199 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.' (AS5).	4,4932 n = 219	4,5462 n = 119	3,9149 n = 47	4,7188 n = 32	5,1429 n = 21	F(3,215) = 10,9207 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	4,4958 n = 119	3,8723 n = 47	4,7813 n = 32	5,1905 n = 21	F(3,215) = 12,3114 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,6723 n = 119	4,1915 n = 47	5,0313 n = 32	5,2381 n = 21	F(3,215) = 8,7269 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	2,1513 n = 119	2,2979 n = 47	2,4688 n = 32	3,0000 n = 21	F(3,215) = 2,9189 p = 0,0357
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	3,2521 n = 119	2,7021 n = 47	3,0313 n = 32	3,6667 n = 21	F(3,215) = 3,1689 p = 0,0258
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	4,1513 n = 119	3,4468 n = 47	4,3750 n = 32	4,9048 n = 21	F(3,215) = 10,4206 p = 0,0000

Tabla 85. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la edad del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales (a excepción de la AS3), en función de la edad del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AS en cuestión en los Hoteles mayores de 40 años; también hay un incremento en la media de todas las AS de los Hoteles de 21 a 40 años con excepción de la AS9, en la que disminuye (ver tabla 85).

Por su parte, la media de todas las AS en cuestión disminuye en los Hoteles de 10 a 20 años y en los Hoteles menores de 10 años, aumenta levemente, exceptuando la media de las Actividades AS1, AS2 y AS7 y AS8, en las que disminuye.

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la categoría del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel.							F de Snedecor
			Ninguna	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas	Otra Clasific.	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	1,6923 n = 26	1,0000 n = 1	1,5714 n = 28	2,3647 n = 85	3,2692 n = 26	4,3684 n = 19	2,7647 n = 34	F(6,212) = 10,3113 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	1,8462 n = 26	4,0000 n = 1	1,8571 n = 28	2,6588 n = 85	3,8462 n = 26	4,7895 n = 19	3,5294 n = 34	F(6,212) = 15,2777 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,3462 n = 26	6,0000 n = 1	4,7500 n = 28	4,9412 n = 85	5,3462 n = 26	5,2105 n = 19	5,1176 n = 34	F(6,212) = 4,0017 p = 0,0008
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,0385 n = 26	5,0000 n = 1	3,9286 n = 28	4,5882 n = 85	5,1538 n = 26	5,1579 n = 19	5,1176 n = 34	F(6,212) = 14,9978 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	3,7308 n = 26	4,0000 n = 1	3,6429 n = 28	4,4471 n = 85	5,1154 n = 26	5,1579 n = 19	5,0588 n = 34	F(6,212) = 16,9664 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	3,6923 n = 26	5,0000 n = 1	3,6071 n = 28	4,3765 n = 85	5,1538 n = 26	5,1053 n = 19	5,1176 n = 34	F(6,212) = 18,2383 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,5000 n = 26	5,0000 n = 1	3,8929 n = 28	4,5882 n = 85	5,0769 n = 26	5,1053 n = 19	5,1176 n = 34	F(6,212) = 6,9954 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	1,4615 n = 26	1,0000 n = 1	1,7857 n = 28	2,2118 n = 85	3,0000 n = 26	4,1053 n = 19	2,1471 n = 34	F(6,212) = 14,6575 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,0000 n = 26	2,0000 n = 1	2,2500 n = 28	2,8471 n = 85	3,8462 n = 26	4,7368 n = 19	4,0882 n = 34	F(6,212) = 23,2343 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	3,0385 n = 26	6,0000 n = 1	3,1786 n = 28	4,0118 n = 85	4,7692 n = 26	4,9474 n = 19	4,8824 n = 34	F(6,212) = 19,9549 p = 0,0000

Tabla 86. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la categoría del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función de la categoría del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AS en los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas y otra clasificación) exceptuando la AS8 de los Hoteles de otra clasificación que disminuye levemente; se muestra también una disminución de la media de todas las AS en los Hoteles de categoría media y baja (0 y 2 estrellas) a excepción de la AE3 que disminuye en los Hoteles de 0 estrellas; en cuanto a los Hoteles de 1 estrella, aumenta la media de todas las AS, exceptuando las AS1, AS5, AS8 y AS9, en las cuales disminuye (ver tabla 86).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el tipo de contrato del Hotel.**

Nº variable	Denominación	Total muestra	Qué tipo de contrato tiene el Hotel				F de Snedecor
			Propietario	Franquicia	Arrendamiento	Gestión	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	2,2995 n = 197	4,8889 n = 18	3,5000 n = 2	2,0000 n = 2	F(3,215) = 17,7049 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	2,7462 n = 197	5,0556 n = 18	2,5000 n = 2	2,0000 n = 2	F(3,215) = 13,6551 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,0508 n = 197	5,1667 n = 18	6,0000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 1,5427 p = 0,2063
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,5787 n = 197	5,1667 n = 18	5,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 3,8515 p = 0,0106
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.' (AS5).	4,4932 n = 219	4,4162 n = 197	5,1667 n = 18	6,0000 n = 2	4,5000 n = 2	F(3,215) = 5,3200 p = 0,0015
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.' (AS6).	4,4703 n = 219	4,3909 n = 197	5,1667 n = 18	5,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 4,5822 p = 0,0040
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,6294 n = 197	5,0556 n = 18	5,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 1,6828 p = 0,1734
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	2,1777 n = 197	3,8889 n = 18	1,0000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 12,3372 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	3,0152 n = 197	4,7222 n = 18	2,0000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 10,7681 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	4,0203 n = 197	5,1111 n = 18	3,5000 n = 2	4,0000 n = 2	F(3,215) = 5,4889 p = 0,0012

Tabla 87. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el tipo de contrato del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales (exceptuando las AS3 y AS7), en función del tipo de contrato del Hotel; se destaca el aumento notable de la media de las AS en cuestión en los Hoteles franquiciados y la disminución en los Hoteles en propiedad; en cuanto a los Hoteles en arrendamiento hay un aumento de la media de las Actividades AS1, AS4, AS5 y AS6; y una disminución en la media de las AS2, AS8, AS9 y AS10. En relación a los Hoteles en gestión hay un aumento de la media de las Actividades AS4, AS5, AS6 y AS8; y una disminución en la media de las AS1, AS2, AS9 y AS10 (ver tabla 87).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el desempeño financiero del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	Cómo califica el desempeño financiero del hotel.			F de Snedecor
			Malo n = 47	Regular n = 55	Bueno n = 117	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	1,4043 n = 47	1,7091 n = 55	3,3504 n = 117	F(2,216) = 47,9106 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	1,6596 n = 47	1,9818 n = 55	3,8803 n = 117	F(2,216) = 75,1670 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	4,8936 n = 47	4,9636 n = 55	5,1880 n = 117	F(2,216) = 4,4440 p = 0,0128
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	3,7234 n = 47	4,4000 n = 55	5,1197 n = 117	F(2,216) = 97,6733 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	3,5319 n = 47	4,1455 n = 55	5,0427 n = 117	F(2,216) = 79,9898 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	3,4681 n = 47	4,0727 n = 55	5,0598 n = 117	F(2,216) = 91,4884 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	3,9149 n = 47	4,4000 n = 55	5,1111 n = 117	F(2,216) = 39,5123 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	1,5319 n = 47	1,8182 n = 55	2,8547 n = 117	F(2,216) = 29,8790 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,0638 n = 47	2,5091 n = 55	3,8718 n = 117	F(2,216) = 58,7173 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	2,9362 n = 47	3,6909 n = 55	4,7692 n = 117	F(2,216) = 83,8579 p = 0,0000

Tabla 88. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el desempeño financiero del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del desempeño financiero del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AS en los Hoteles con buen desempeño financiero y la disminución en los de regular y mal desempeño, siendo más notable en los últimos (ver tabla 88).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el nivel de inversión en innovación del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel			F de Snedecor p = 0,0000
			Malo n = 56	Regular n = 52	Bueno n = 111	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	1,1786 n = 56	2,0962 n = 52	3,3964 n = 111	F(2,216) = 56,2215 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	1,6607 n = 56	2,3269 n = 52	3,8468 n = 111	F(2,216) = 60,6655 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	4,8393 n = 56	4,9808 n = 52	5,2252 n = 111	F(2,216) = 7,4563 p = 0,0007
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	3,8214 n = 56	4,4231 n = 52	5,1532 n = 111	F(2,216) = 96,6783 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	3,5357 n = 56	4,2115 n = 52	5,1081 n = 111	F(2,216) = 101,8643 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	3,4464 n = 56	4,1538 n = 52	5,1351 n = 111	F(2,216) = 125,0377 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,0000 n = 56	4,4038 n = 52	5,1441 n = 111	F(2,216) = 39,7163 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	1,5357 n = 56	1,9038 n = 52	2,8919 n = 111	F(2,216) = 31,5263 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,0893 n = 56	2,5577 n = 52	3,9459 n = 111	F(2,216) = 67,3425 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	2,9821 n = 56	3,7885 n = 52	4,8198 n = 111	F(2,216) = 92,9140 p = 0,0000

Tabla 89. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el nivel de inversión en innovación del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del nivel de inversión en innovación del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AS en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y la disminución en aquellos con niveles regular y malo, siendo más notable en los últimos (ver tabla 89).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el sexo del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el sexo del Director/a.		F de Snedecor
			Hombre	Mujer	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	2,2778 n = 126	2,8495 n = 93	F(1,217) = 6,8600 p = 0,0096
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	2,5635 n = 126	3,4194 n = 93	F(1,217) = 16,2423 p = 0,0001
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,0159 n = 126	5,1398 n = 93	F(1,217) = 1,9138 p = 0,1689
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,5635 n = 126	4,7419 n = 93	F(1,217) = 2,5533 p = 0,1123
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	4,3651 n = 126	4,6667 n = 93	F(1,217) = 5,3916 p = 0,0215
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	4,3571 n = 126	4,6237 n = 93	F(1,217) = 3,9888 p = 0,0476
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,3333 n = 126	5,1398 n = 93	F(1,217) = 45,7152 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	2,2619 n = 126	2,3763 n = 93	F(1,217) = 0,4318 p = 0,5128
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,9524 n = 126	3,3978 n = 93	F(1,217) = 6,0004 p = 0,0153
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	3,9603 n = 126	4,3011 n = 93	F(1,217) = 4,8087 p = 0,0298

Tabla 90. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el sexo del Director/a.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales (exceptuando las AS3, AS4 y AS8), en función del sexo del Director/a; se tiene que aumenta la media de las Actividades en cuestión en el colectivo de mujeres y disminuye en el de hombres (ver tabla 90).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la edad del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	Indique la edad del Director/a			F de Snedecor p = 0,0000
			Menos de 40 años n = 79	Entre 40 y 60 años n = 82	Más de 60 años n = 58	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	3,3924 n = 79	2,5732 n = 82	1,2586 n = 58	F(2,216) = 39,4366 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	3,7848 n = 79	3,0732 n = 82	1,5517 n = 58	F(2,216) = 46,5738 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,1266 n = 79	5,2195 n = 82	4,7759 n = 58	F(2,216) = 8,8313 p = 0,0002
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	5,1013 n = 79	4,7195 n = 82	3,8966 n = 58	F(2,216) = 54,9178 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	5,0127 n = 79	4,5854 n = 82	3,6552 n = 58	F(2,216) = 49,1084 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	5,0380 n = 79	4,5488 n = 82	3,5862 n = 58	F(2,216) = 55,2930 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	5,1899 n = 79	4,8293 n = 82	3,7586 n = 58	F(2,216) = 60,2321 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	2,8987 n = 79	2,2317 n = 82	1,6207 n = 58	F(2,216) = 20,1312 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	3,8354 n = 79	3,1829 n = 82	2,1379 n = 58	F(2,216) = 35,0073 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	4,7089 n = 79	4,1463 n = 82	3,2241 n = 58	F(2,216) = 37,5606 p = 0,0000

Tabla 91. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la edad del Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función de la edad del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en el colectivo de menores de 40 años y la disminución en los mayores de 60 años; en cuanto al colectivo que se encuentra entre los 40 y 60 años también aumenta la media de todas las Actividades, excluyendo la AS8, en la que disminuye (ver tabla 91).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el nivel de estudios del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)				F de Snedecor
			Primaria	Secundaria	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)	Postgrado Universitario	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	0,0000 n = 0	1,3000 n = 50	1,8772 n = 57	3,3929 n = 112	F(3,215) = 33,9139 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	0,0000 n = 0	1,5200 n = 50	2,2456 n = 57	3,9018 n = 112	F(3,215) = 50,2094 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	0,0000 n = 0	4,8400 n = 50	4,9825 n = 57	5,2143 n = 112	F(3,215) = 4,3805 p = 0,0053
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	0,0000 n = 0	3,8400 n = 50	4,3333 n = 57	5,1518 n = 112	F(3,215) = 59,8935 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	0,0000 n = 0	3,5200 n = 50	4,1579 n = 57	5,0982 n = 112	F(3,215) = 64,0810 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	0,0000 n = 0	3,4600 n = 50	4,0877 n = 57	5,1161 n = 112	F(3,215) = 72,7726 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	0,0000 n = 0	3,7200 n = 50	4,5965 n = 57	5,1429 n = 112	F(3,215) = 38,9937 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	0,0000 n = 0	1,5400 n = 50	1,7895 n = 57	2,9196 n = 112	F(3,215) = 23,3482 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	0,0000 n = 0	2,1400 n = 50	2,3333 n = 57	4,0000 n = 112	F(3,215) = 54,1998 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	0,0000 n = 0	3,1000 n = 50	3,5789 n = 57	4,8214 n = 112	F(3,215) = 54,4735 p = 0,0000

Tabla 92. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el nivel de estudios del Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del nivel de estudios del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en el colectivo que cuenta con postgrado universitario y disminuye en aquellos que cuentan con título de pregrado profesional universitario y secundaria, siendo más notable en los segundos (ver tabla 92).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n	Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en RSE en su Hotel					F de Snedecor
			Ninguna n	Poca n	Media: ni poca ni mucha n	Mucha n	Total n	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,5000 n = 2	2,6500 n = 60	2,4808 n = 156	F(4,214) = 0,3363 p = 0,8533
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,5000 n = 2	3,0833 n = 60	2,8846 n = 156	F(4,214) = 0,5595 p = 0,6923
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 1	5,5000 n = 2	5,1000 n = 60	5,0577 n = 156	F(4,214) = 0,9219 p = 0,4521
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,5833 n = 60	4,6603 n = 156	F(4,214) = 0,3401 p = 0,8507
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,5167 n = 60	4,5000 n = 156	F(4,214) = 3,6305 p = 0,0069
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,4667 n = 60	4,4872 n = 156	F(4,214) = 3,4195 p = 0,0098
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	0,0000 n = 0	6,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,5500 n = 60	4,7115 n = 156	F(4,214) = 0,8458 p = 0,4975
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	1,0000 n = 2	2,4833 n = 60	2,2692 n = 156	F(4,214) = 1,1159 p = 0,3499
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,5000 n = 2	3,2833 n = 60	3,1090 n = 156	F(4,214) = 0,9354 p = 0,4443
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	4,5000 n = 2	3,9500 n = 60	4,1795 n = 156	F(4,214) = 2,3910 p = 0,0518

Tabla 93. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de un par de Actividades Sociales (AS5 y AS6), en función del grado de autonomía el Director/a para la toma de decisiones en RSE, se tiene que la media de las Actividades en cuestión aumenta en los/as Directores/as con media, mucha y total autonomía (a excepción de la AS6 que se mantiene igual en el colectivo con mucha autonomía); por otra parte, la media de las Actividades en cuestión disminuye notablemente en el colectivo con poca autonomía (ver tabla 93).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según las Motivaciones (M1, M2, M3 y M4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE': (M1)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	1,0000 n = 2	1,2353 n = 17	1,4091 n = 66	2,7419 n = 62	3,6944 n = 72	F(4,214) = 32,7040 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	1,0000 n = 2	1,3529 n = 17	1,6667 n = 66	3,4194 n = 62	4,0833 n = 72	F(4,214) = 47,8356 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	4,5000 n = 2	4,9412 n = 17	4,8030 n = 66	5,0645 n = 62	5,3611 n = 72	F(4,214) = 7,6372 p = 0,0000
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	4,5000 n = 2	3,3529 n = 17	4,1061 n = 66	4,8710 n = 62	5,2361 n = 72	F(4,214) = 57,5278 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	3,5000 n = 2	3,0588 n = 17	3,8636 n = 66	4,8226 n = 62	5,1528 n = 72	F(4,214) = 54,3468 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	3,5000 n = 2	3,0000 n = 17	3,7727 n = 66	4,8548 n = 62	5,1528 n = 72	F(4,214) = 62,5077 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	4,0000 n = 2	3,3529 n = 17	4,0758 n = 66	5,0161 n = 62	5,2639 n = 72	F(4,214) = 40,7865 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	2,5000 n = 2	1,3529 n = 17	1,8182 n = 66	2,4516 n = 62	2,8611 n = 72	F(4,214) = 9,8183 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	2,5000 n = 2	1,7059 n = 17	2,3485 n = 66	3,6935 n = 62	3,7500 n = 72	F(4,214) = 24,2048 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	3,5000 n = 2	2,5294 n = 17	3,3030 n = 66	4,4516 n = 62	4,9306 n = 72	F(4,214) = 52,4720 p = 0,0000

Tabla 94. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función de la Motivación M1 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la M1 (exceptuando la AS3 en el colectivo que está de acuerdo, en donde disminuye levemente); por otra parte, disminuye la media de todas las AS en el colectivo que está indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (ver tabla 94).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'. (M2)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	2,5000 n = 2	2,0648 n = 108	3,0093 n = 107	F(4,214) = 5,4344 p = 0,0003
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	2,5000 n = 2	2,6481 n = 108	3,2523 n = 107	F(4,214) = 2,7498 p = 0,0292
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	5,0000 n = 2	5,0463 n = 108	5,1028 n = 107	F(4,214) = 0,4796 p = 0,7507
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 2	5,0000 n = 2	4,3981 n = 108	4,8879 n = 107	F(4,214) = 5,6387 p = 0,0002
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,0000 n = 2	4,2778 n = 108	4,7570 n = 107	F(4,214) = 6,2144 p = 0,0001
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	5,0000 n = 2	4,2407 n = 108	4,7290 n = 107	F(4,214) = 5,9822 p = 0,0001
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	5,0000 n = 2	4,4630 n = 108	4,8879 n = 107	F(4,214) = 2,8089 p = 0,0266
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,5000 n = 2	2,0926 n = 108	2,5421 n = 107	F(4,214) = 1,9241 p = 0,1075
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,5000 n = 2	3,0926 n = 108	3,2336 n = 107	F(4,214) = 1,0195 p = 0,3982
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	4,5000 n = 2	3,8519 n = 108	4,4019 n = 107	F(4,214) = 6,3101 p = 0,0001

Tabla 95. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales (a excepción de la AS3, AS8 y AS9), en función de la Motivación M2 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo e indiferente (a excepción de la AS1 y AS2 y AS5, en las que disminuye) con la M2; se registra también la disminución de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está de acuerdo y en desacuerdo (ver tabla 95).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés)': (M3)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	2,1089 n = 101	2,9217 n = 115	F(4,214) = 4,3116 p = 0,0022
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	2,7030 n = 101	3,1739 n = 115	F(4,214) = 2,3022 p = 0,0597
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	4,0000 n = 1	5,0594 n = 101	5,0957 n = 115	F(4,214) = 1,0929 p = 0,3610
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 2	4,0000 n = 1	4,4059 n = 101	4,8609 n = 115	F(4,214) = 4,9347 p = 0,0008
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.' (AS5).	4,4932 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,2871 n = 101	4,7130 n = 115	F(4,214) = 5,2814 p = 0,0004
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,2475 n = 101	4,7043 n = 115	F(4,214) = 5,3979 p = 0,0004
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	0,0000 n = 0	4,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,5149 n = 101	4,8261 n = 115	F(4,214) = 1,5788 p = 0,1811
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	4,0000 n = 1	2,1584 n = 101	2,4435 n = 115	F(4,214) = 1,3265 p = 0,2611
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	4,0000 n = 1	3,0792 n = 101	3,2174 n = 115	F(4,214) = 0,9915 p = 0,4131
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	4,0000 n = 1	3,8515 n = 101	4,3739 n = 115	F(4,214) = 5,8827 p = 0,0002

Tabla 96. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Sociales (AS1, AS4, AS5, AS6 y AS10), en función de la Motivación M3 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; se registra también la disminución de la media de todas las AS en cuestión el colectivo que está de acuerdo, indiferente y en desacuerdo (ver tabla 96).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'La Presión externa de mis <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE'. (M4)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	0,0000 n = 0	3,0000 n = 5	3,0000 n = 6	2,1284 n = 109	2,8990 n = 99	F(4,214) = 3,3329 p = 0,0113
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	0,0000 n = 0	3,6000 n = 5	4,1667 n = 6	2,6514 n = 109	3,1212 n = 99	F(4,214) = 2,3311 p = 0,0570
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	0,0000 n = 0	5,4000 n = 5	5,5000 n = 6	5,0642 n = 109	5,0303 n = 99	F(4,214) = 1,0525 p = 0,3811
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	0,0000 n = 0	5,0000 n = 5	5,3333 n = 6	4,4220 n = 109	4,8182 n = 99	F(4,214) = 4,7102 p = 0,0012
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.' (AS5).	4,4932 n = 219	0,0000 n = 0	4,6000 n = 5	5,3333 n = 6	4,3028 n = 109	4,6465 n = 99	F(4,214) = 2,9739 p = 0,0203
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	0,0000 n = 0	4,2000 n = 5	5,3333 n = 6	4,2936 n = 109	4,6263 n = 99	F(4,214) = 2,8492 p = 0,0249
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	0,0000 n = 0	5,4000 n = 5	5,1667 n = 6	4,5413 n = 109	4,7576 n = 99	F(4,214) = 1,8552 p = 0,1195
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	0,0000 n = 0	2,2000 n = 5	1,8333 n = 6	2,1743 n = 109	2,4949 n = 99	F(4,214) = 1,0539 p = 0,3804
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 5	2,8333 n = 6	3,0734 n = 109	3,1919 n = 99	F(4,214) = 0,6883 p = 0,6008
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	0,0000 n = 0	4,0000 n = 5	5,0000 n = 6	3,8807 n = 109	4,3030 n = 99	F(4,214) = 2,7944 p = 0,0272

Tabla 97. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Sociales (AS1, AS4, AS5, AS6 y AS10), en función de la Motivación M4 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo, indiferente y en desacuerdo (a excepción de las AS5 y AS6, en las que disminuye) con la M4; se registra también la disminución de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está de acuerdo (ver tabla 97).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según los Obstáculos (O1, O2, O3 y O4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'. (O1)				Totalmente de acuerdo n = 25	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n = 12	En desacuerdo n = 19	Indiferente n = 129	De acuerdo n = 34		
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	4,5000 n = 12	2,7895 n = 19	2,8217 n = 129	1,4118 n = 34	1,3200 n = 25	F(4,214) = 17,0521 p = 0,0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	5,3333 n = 12	3,6316 n = 19	3,2326 n = 129	1,5000 n = 34	1,6000 n = 25	F(4,214) = 30,4669 p = 0,0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,8333 n = 12	5,4737 n = 19	5,0233 n = 129	4,8824 n = 34	4,8800 n = 25	F(4,214) = 8,1852 p = 0,0000
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	5,6667 n = 12	5,2105 n = 19	4,8140 n = 129	3,8824 n = 34	3,8400 n = 25	F(4,214) = 35,3156 p = 0,0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	5,7500 n = 12	4,8947 n = 19	4,7132 n = 129	3,6471 n = 34	3,6000 n = 25	F(4,214) = 30,2774 p = 0,0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	5,5833 n = 12	5,1053 n = 19	4,7054 n = 129	3,5294 n = 34	3,5200 n = 25	F(4,214) = 34,3533 p = 0,0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	5,7500 n = 12	5,3684 n = 19	4,9535 n = 129	3,6471 n = 34	3,6000 n = 25	F(4,214) = 51,2315 p = 0,0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	3,2500 n = 12	2,0526 n = 19	2,5814 n = 129	1,5882 n = 34	1,6400 n = 25	F(4,214) = 8,8931 p = 0,0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	4,4167 n = 12	2,8421 n = 19	3,4961 n = 129	2,2647 n = 34	2,1200 n = 25	F(4,214) = 15,7305 p = 0,0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	5,5833 n = 12	4,5789 n = 19	4,3798 n = 129	2,9412 n = 34	3,2000 n = 25	F(4,214) = 31,7654 p = 0,0000

Tabla 98. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AS en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas

las AS en el colectivo que está en desacuerdo (a excepción de las AS8 y AS9, en las que disminuye), totalmente en desacuerdo e indiferente con el O1 (ver tabla 98).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'No estoy informado y no sé cómo implementar medidas de RSE'. (O2)				Totalmente de acuerdo n = 56	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n = 7	En desacuerdo n = 16	Indiferente n = 88	De acuerdo n = 52		
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	5,0000 n = 7	3,1250 n = 16	3,2841 n = 88	1,7885 n = 52	1,5179 n = 56	F(4,214) = 25,5317 p = 0.0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	5,2857 n = 7	4,2500 n = 16	3,7841 n = 88	2,0769 n = 52	1,6964 n = 56	F(4,214) = 43,9929 p = 0.0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,8571 n = 7	5,4375 n = 16	5,1250 n = 88	4,9231 n = 52	4,9107 n = 56	F(4,214) = 5,8811 p = 0.0002
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	5,5714 n = 7	5,3125 n = 16	5,1023 n = 88	4,2115 n = 52	4,0000 n = 56	F(4,214) = 42,1954 p = 0.0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	5,7143 n = 7	5,0625 n = 16	5,0341 n = 88	4,0962 n = 52	3,6964 n = 56	F(4,214) = 39,3850 p = 0.0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	5,4286 n = 7	5,0625 n = 16	5,1023 n = 88	4,0000 n = 52	3,6250 n = 56	F(4,214) = 47,2078 p = 0.0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	5,8571 n = 7	5,4375 n = 16	5,0568 n = 88	4,4038 n = 52	3,9643 n = 56	F(4,214) = 25,1934 p = 0.0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	4,1429 n = 7	2,3125 n = 16	2,9091 n = 88	1,6538 n = 52	1,7500 n = 56	F(4,214) = 19,7223 p = 0.0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	4,4286 n = 7	3,5000 n = 16	4,0000 n = 88	2,4231 n = 52	2,1964 n = 56	F(4,214) = 34,7428 p = 0.0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	5,5714 n = 7	4,7500 n = 16	4,8295 n = 88	3,4423 n = 52	3,2143 n = 56	F(4,214) = 47,7613 p = 0.0000

Tabla 99. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AS en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AS en el colectivo que está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente (a excepción del AS8 que se mantiene igual) con el O2 (ver tabla 99).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variable	Denominación	Total muestra n = 219	'No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'. (O3)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	4,4000 n = 5	4,0000 n = 12	3,4028 n = 72	2,0308 n = 65	1,6154 n = 65	F(4,214) = 22,4755 p = 0.0000
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	5,4000 n = 5	4,6667 n = 12	3,8889 n = 72	2,3846 n = 65	1,8923 n = 65	F(4,214) = 34,9049 p = 0.0000
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	5,6000 n = 5	5,5000 n = 12	5,0972 n = 72	5,0769 n = 65	4,9077 n = 65	F(4,214) = 3,2564 p = 0.0128
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	5,4000 n = 5	5,4167 n = 12	5,1250 n = 72	4,3692 n = 65	4,1692 n = 65	F(4,214) = 24,6688 p = 0.0000
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	5,4000 n = 5	5,1667 n = 12	5,0833 n = 72	4,2615 n = 65	3,8769 n = 65	F(4,214) = 24,3592 p = 0.0000
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	5,6000 n = 5	5,0000 n = 12	5,1111 n = 72	4,2308 n = 65	3,8154 n = 65	F(4,214) = 27,1737 p = 0.0000
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	5,4000 n = 5	5,6667 n = 12	5,0694 n = 72	4,5692 n = 65	4,1077 n = 65	F(4,214) = 16,5638 p = 0.0000
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	3,2000 n = 5	3,1667 n = 12	2,9167 n = 72	1,9385 n = 65	1,7846 n = 65	F(4,214) = 12,3495 p = 0.0000
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	4,0000 n = 5	3,6667 n = 12	4,1111 n = 72	2,7846 n = 65	2,2615 n = 65	F(4,214) = 27,2900 p = 0.0000
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	5,0000 n = 5	4,9167 n = 12	4,8056 n = 72	3,7385 n = 65	3,4769 n = 65	F(4,214) = 21,3048 p = 0.0000

Tabla 100. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Sociales, en función del Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AS en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AS en el colectivo que está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con el O3 (ver tabla 100).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Sociales según el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n	'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'. (O4)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
42	'Tenemos una política y plan de acción social establecido'. (AS1).	2,5205 n = 219	3,0000 n = 3	3,0000 n = 2	4,0000 n = 1	2,3953 n = 86	2,5748 n = 127	F(4,214) = 0,4786 p = 0,7514
43	'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.' (AS2).	2,9269 n = 219	5,0000 n = 3	2,5000 n = 2	4,0000 n = 1	2,6860 n = 86	3,0394 n = 127	F(4,214) = 2,0740 p = 0,0853
44	'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.' (AS3).	5,0685 n = 219	6,0000 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	5,1628 n = 86	4,9764 n = 127	F(4,214) = 3,2121 p = 0,0138
45	'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).' (AS4).	4,6393 n = 219	5,3333 n = 3	5,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,5930 n = 86	4,6378 n = 127	F(4,214) = 1,4020 p = 0,2344
46	'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'. (AS5).	4,4932 n = 219	5,3333 n = 3	3,5000 n = 2	4,0000 n = 1	4,4651 n = 86	4,5118 n = 127	F(4,214) = 1,2116 p = 0,3069
47	'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'. (AS6).	4,4703 n = 219	5,6667 n = 3	3,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,4070 n = 86	4,4961 n = 127	F(4,214) = 3,0586 p = 0,0177
48	'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o ascenso'. (AS7).	4,6758 n = 219	5,6667 n = 3	6,0000 n = 2	6,0000 n = 1	4,6395 n = 86	4,6457 n = 127	F(4,214) = 2,3558 p = 0,0548
49	'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'. (AS8).	2,3105 n = 219	4,0000 n = 3	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	2,1047 n = 86	2,4409 n = 127	F(4,214) = 3,1328 p = 0,0157
50	'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'. (AS9).	3,1416 n = 219	3,6667 n = 3	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	3,0814 n = 86	3,2126 n = 127	F(4,214) = 1,6426 p = 0,1647
51	'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'. (AS10).	4,1050 n = 219	4,6667 n = 3	3,0000 n = 2	5,0000 n = 1	4,0116 n = 86	4,1654 n = 127	F(4,214) = 1,0278 p = 0,3938

Tabla 101. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AS y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Sociales (AS3, AS6, AS8), en función del Obstáculo O4 que percibe el Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está de acuerdo (a excepción de la AS3, en la que aumenta), totalmente de acuerdo (a excepción de la AS6, en la que aumenta) y en desacuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AS en cuestión en el colectivo que está totalmente en desacuerdo e indiferente (a excepción de la AS8, en la que disminuye) con el O4 (ver tabla 101).

5.2.3.3. Actividades Ambientales.

5.2.3.3.1. Análisis Univariante.

Para este análisis fueron utilizadas Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias. En la valoración del Grado de Aplicación, mediante una escala de 1 = nulo a 6 = máximo, tal como se muestra en la tabla 102 y el gráfico 53, las Actividades que más se destacan son las **AA9 y AA5**, es decir, aquellas orientadas a **promover en los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino, y tener programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)**; y las que menos se destacan son las AA6 y AA2, relacionadas con utilizar algún tipo de energía alternativa (renovable) y tener establecida una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global o cambio climático.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	219	3,60	1,48	4,00	5,00	6,00	1,00
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	219	3,48	1,48	4,00	5,00	6,00	1,00
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	219	3,51	1,54	4,00	5,00	6,00	1,00
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	219	3,63	1,45	4,00	5,00	6,00	1,00
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	219	4,21	1,31	5,00	5,00	6,00	1,00
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	219	2,08	1,43	1,00	1,00	6,00	1,00
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	219	4,19	1,29	5,00	5,00	6,00	1,00
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	219	3,63	1,50	4,00	5,00	6,00	1,00
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	219	4,22	1,21	5,00	5,00	6,00	1,00
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	219	4,11	1,25	5,00	5,00	6,00	1,00

Tabla 102. Descriptivos de las Actividades Ambientales de la RSE.

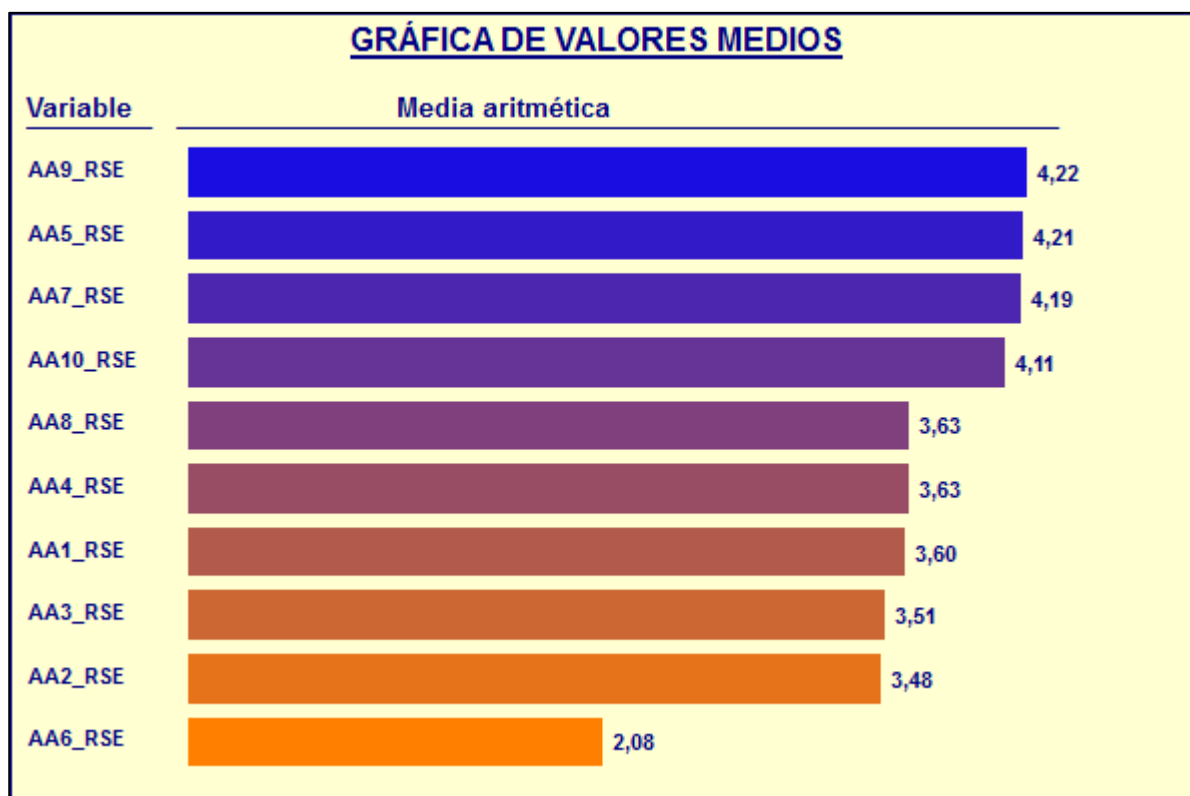


Gráfico 53. Gráfico de Valores Medios de las Actividades Ambientales de la RSE.

Por otra parte, los siguientes gráficos (54 a 63) muestran que las actividades AA1, AA2, AA3, AA4, AA6 y AA8, tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 41,9%; 46,1%; 43,8%; 40,2%; 81,7% y 46,1% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AA5, AA7, AA9 y AA10 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 59,46%; 56,2%; 54,7% y 50,6% de los establecimientos hoteleros, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AA1, AA2, AA3 y AA4 cuentan con unos Grados de Aplicación medio en el 21,5%; 21%; 21,9%; y 24,7% de los Hoteles, respectivamente.

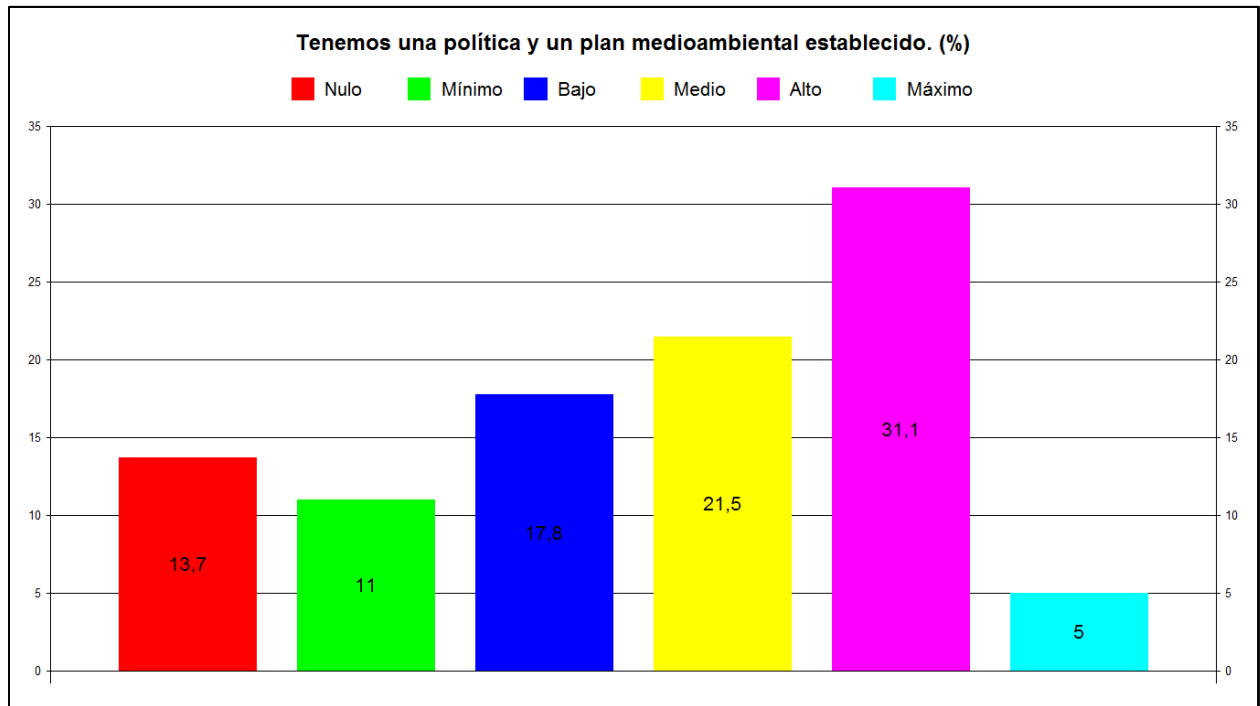


Gráfico 54. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA1.

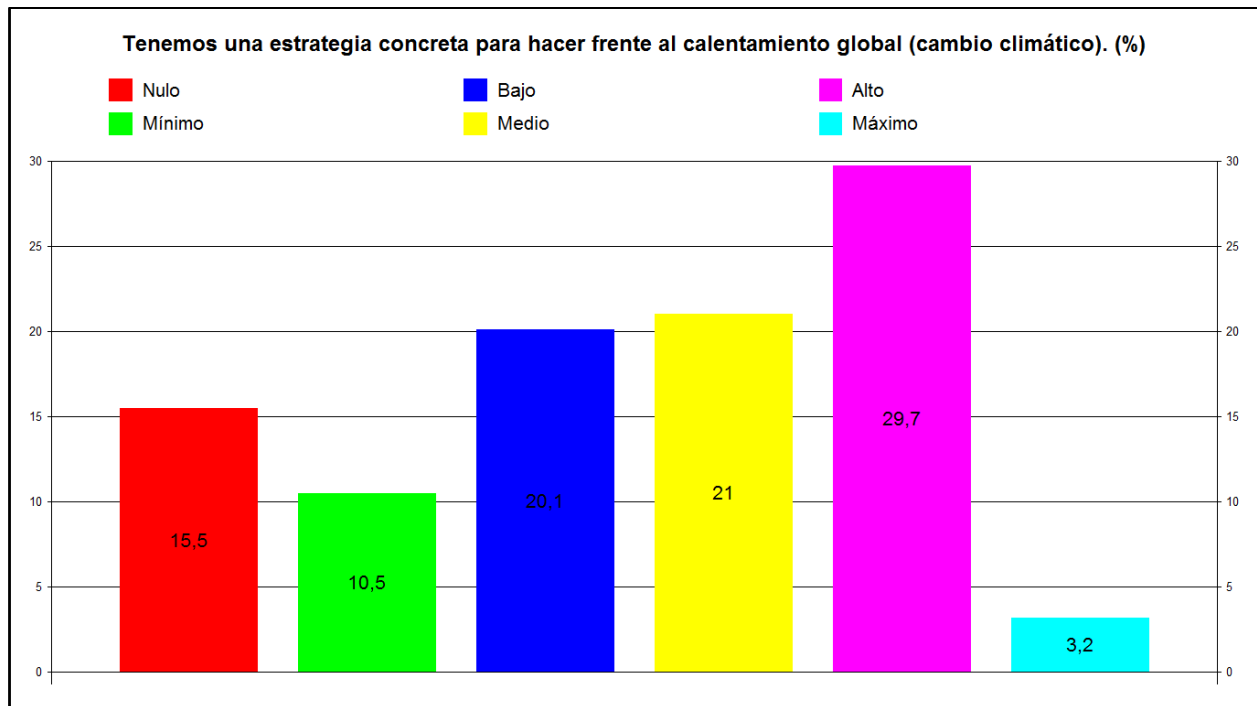


Gráfico 55. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA2.

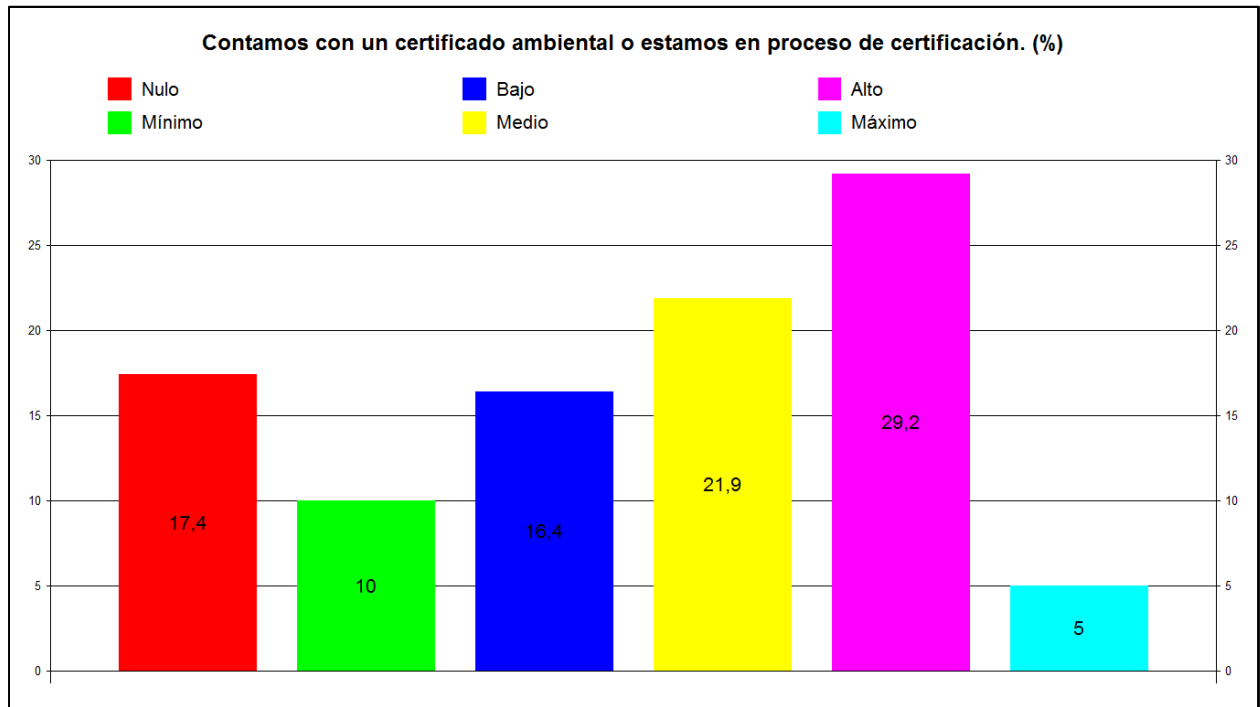


Gráfico 57. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA3.

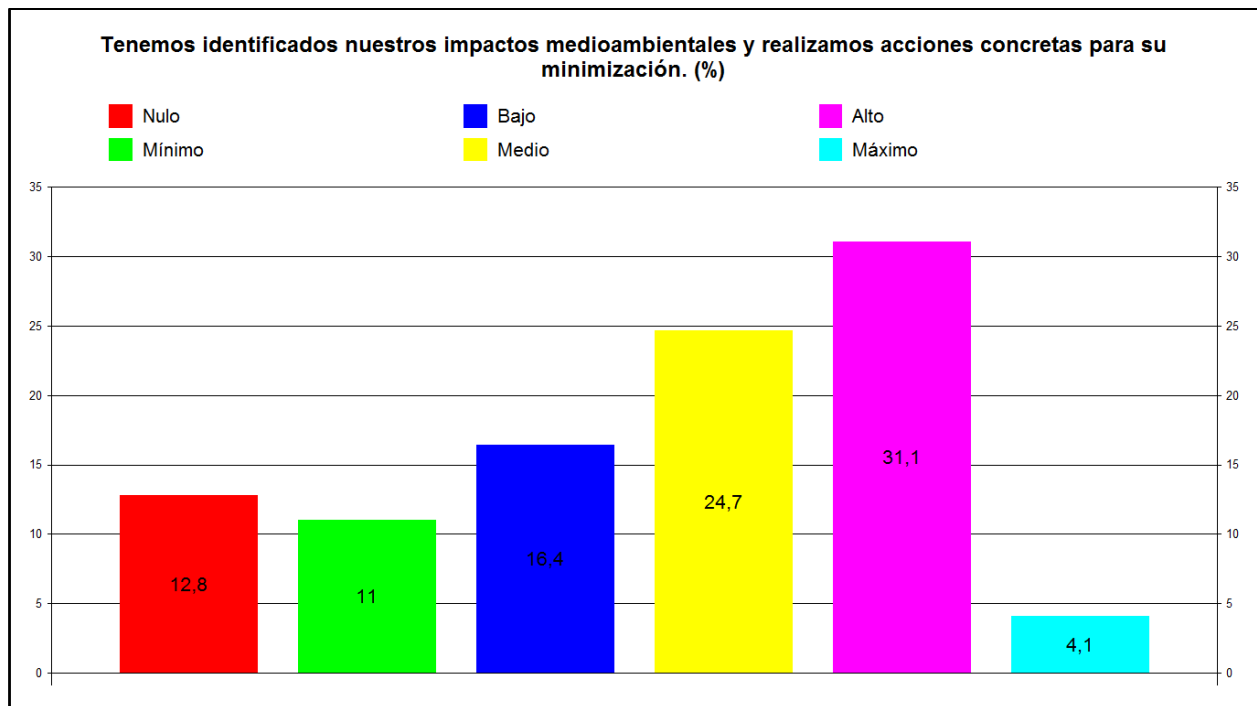


Gráfico 56. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA4.

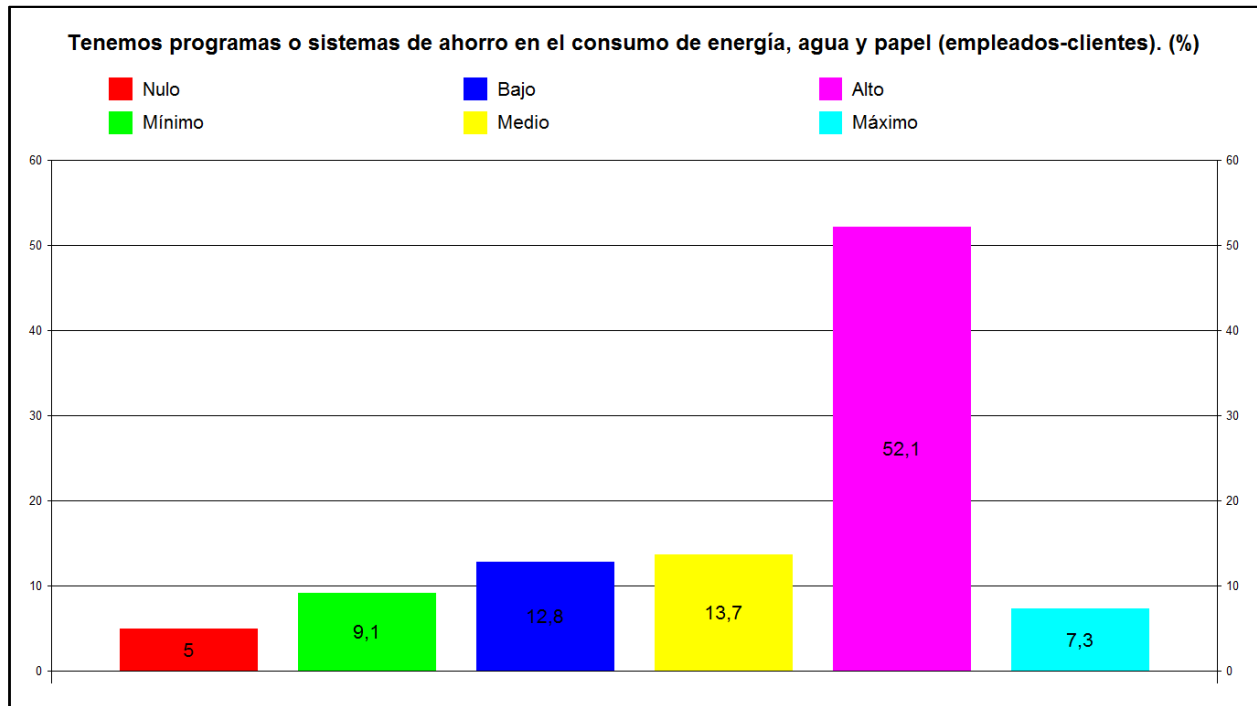


Gráfico 58. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA5.

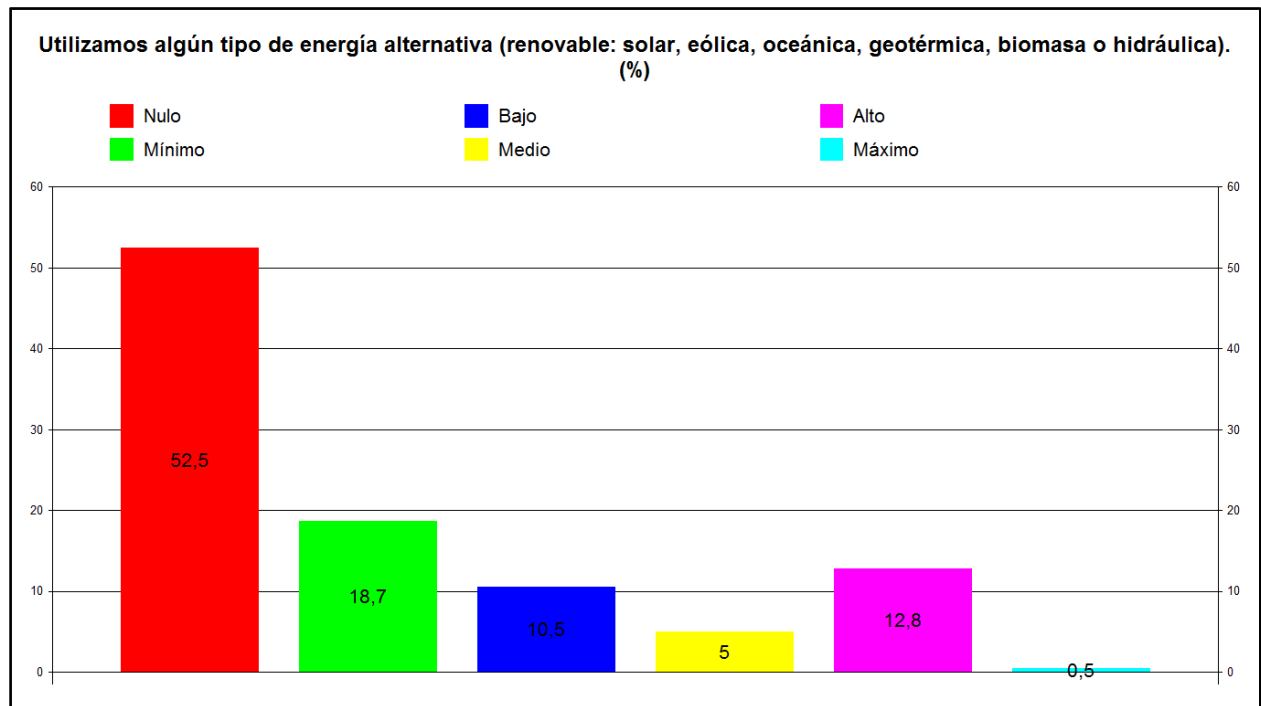


Gráfico 59. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA6.

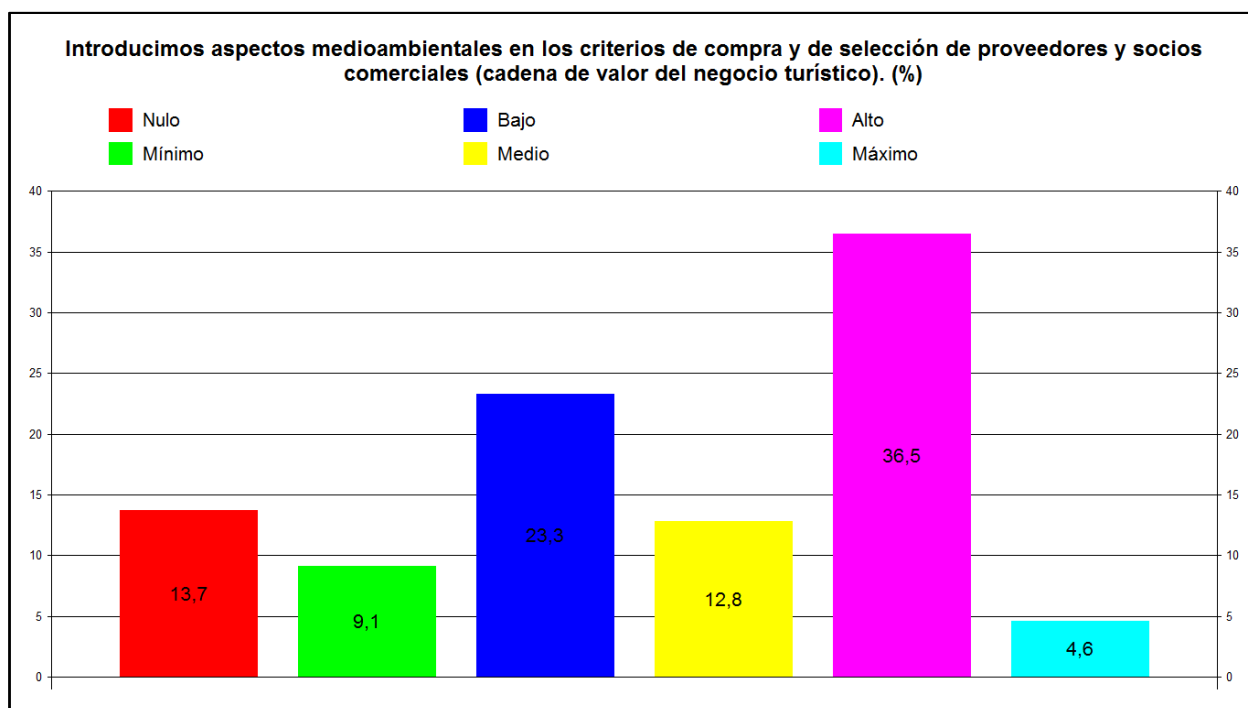


Gráfico 60. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA7.

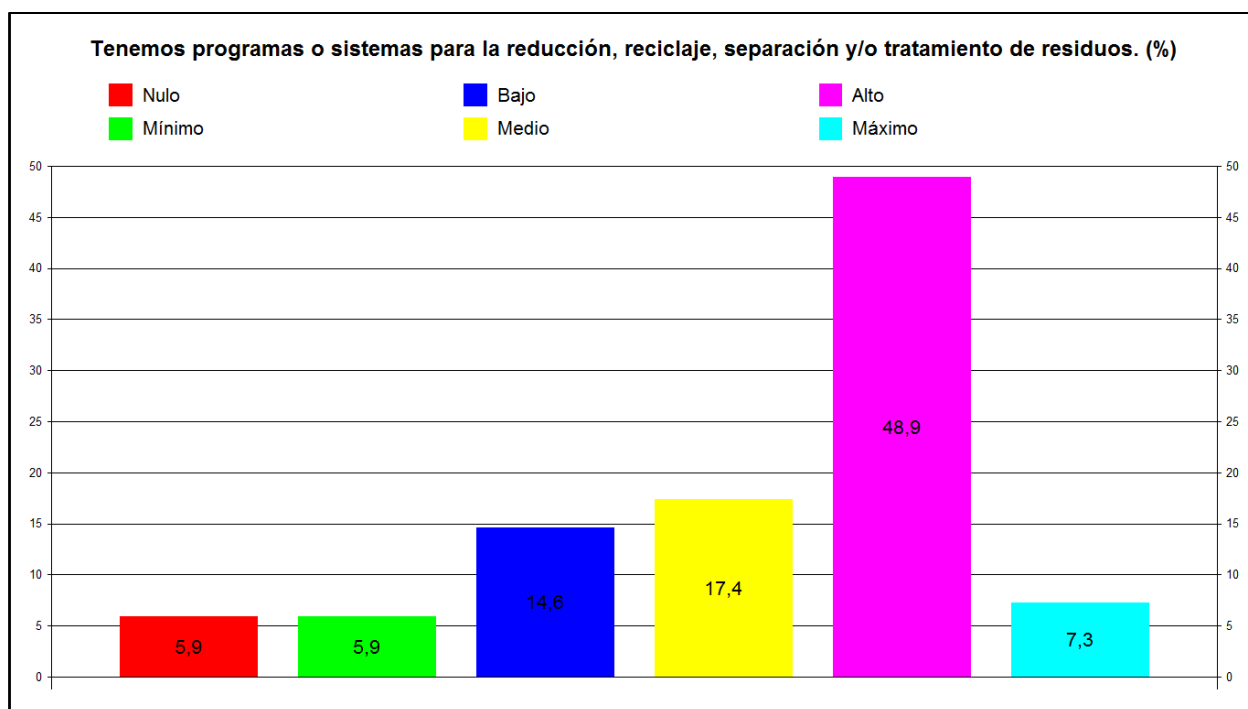


Gráfico 61. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA8.

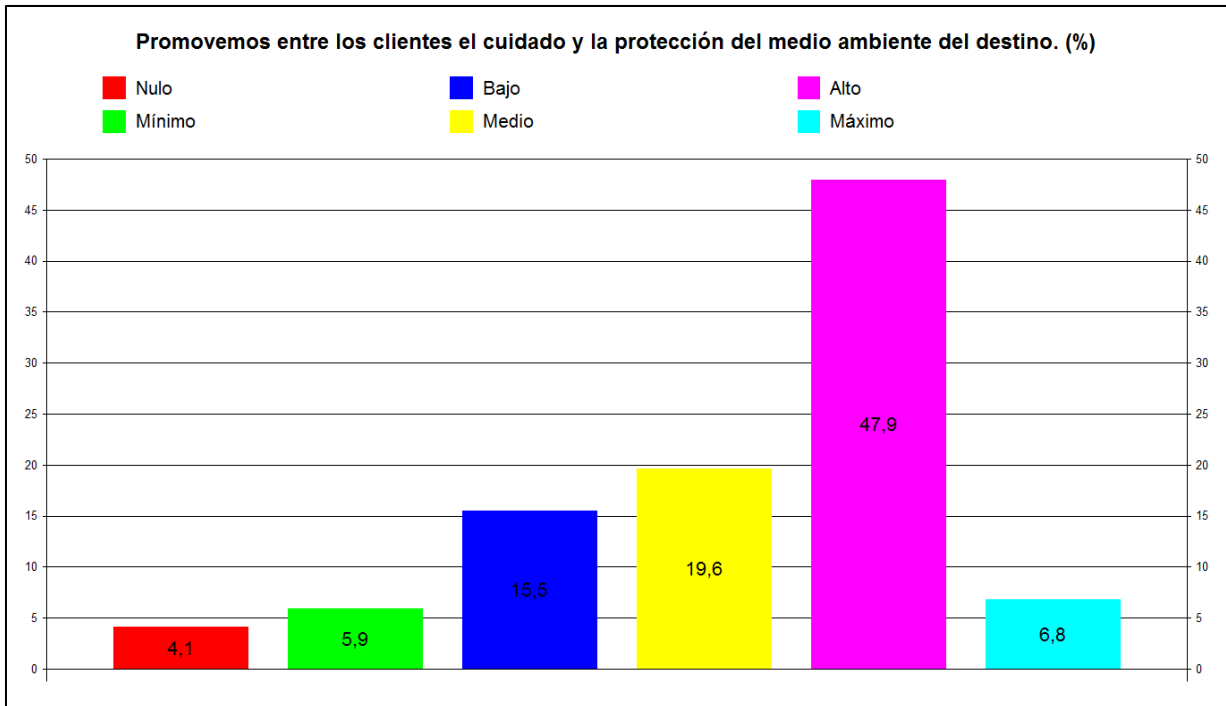


Gráfico 62. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA9.

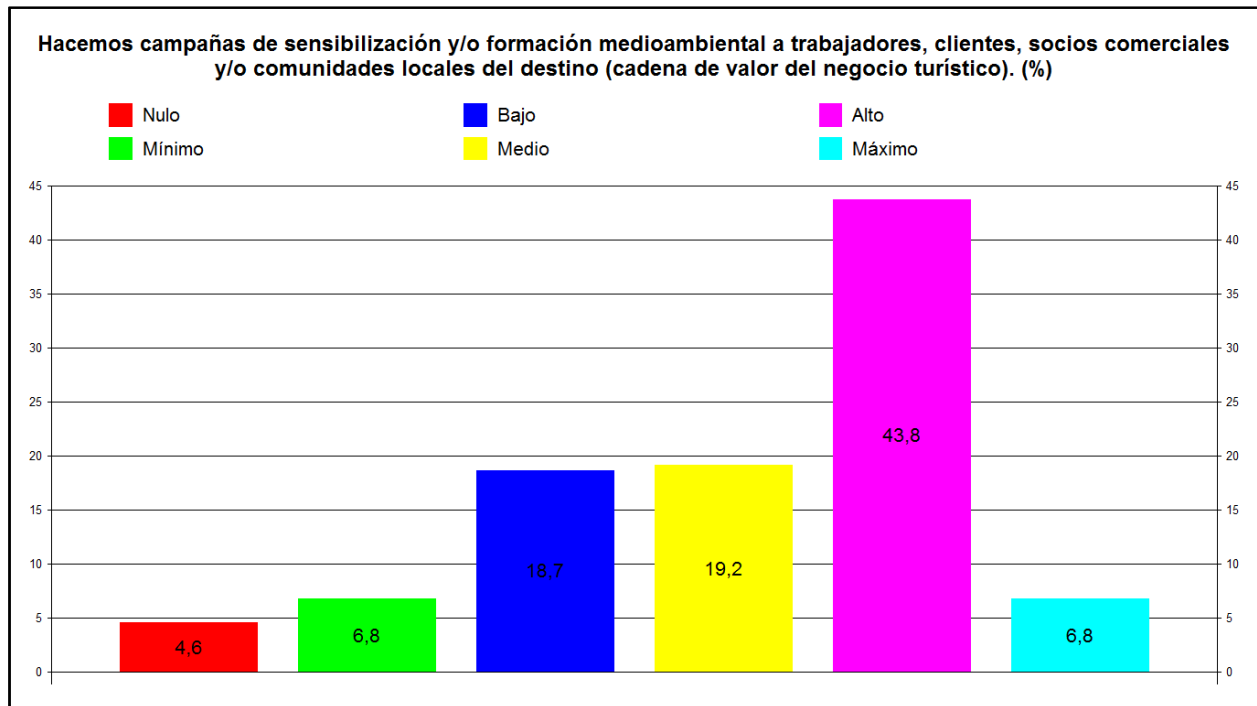


Gráfico 63. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el Grado de Aplicación de la AA10.

5.2.3.3.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios.

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el tamaño del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de trabajadores de su Hotel				F de Snedecor
			Menos de 10	Entre 10 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	3,2320 n = 125	3,7344 n = 64	4,7143 n = 21	5,2222 n = 9	F(3,215) = 11,7268 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	3,1360 n = 125	3,6250 n = 64	4,5714 n = 21	4,7778 n = 9	F(3,215) = 9,5992 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	3,0800 n = 125	3,7031 n = 64	4,7143 n = 21	5,2222 n = 9	F(3,215) = 13,4602 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	3,2240 n = 125	3,8594 n = 64	4,6667 n = 21	5,1111 n = 9	F(3,215) = 12,1477 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	3,7680 n = 125	4,6094 n = 64	5,1429 n = 21	5,2222 n = 9	F(3,215) = 14,1947 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	1,7120 n = 125	2,2969 n = 64	3,2381 n = 21	3,0000 n = 9	F(3,215) = 10,1661 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	3,7280 n = 125	4,6250 n = 64	5,1429 n = 21	5,3333 n = 9	F(3,215) = 16,9526 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	3,2720 n = 125	3,8281 n = 64	4,5714 n = 21	5,0000 n = 9	F(3,215) = 8,8618 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	3,8080 n = 125	4,5938 n = 64	5,0476 n = 21	5,3333 n = 9	F(3,215) = 15,0186 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	3,6720 n = 125	4,5156 n = 64	5,0000 n = 21	5,3333 n = 9	F(3,215) = 16,5644 p = 0,0000

Tabla 103. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el tamaño del Hotel.

Al efectuar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del tamaño del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AA en los Hoteles grandes y PYME; y una disminución de la media de las AA en los Hoteles micro (ver tabla 103).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la edad del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013				F de Snedecor
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	De 21 a 40 años	Más de 40 años	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	3,6303 n = 119	3,2128 n = 47	3,5000 n = 32	4,4762 n = 21	F(3,215) = 3,6856 p = 0,0131
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	3,5798 n = 119	3,0426 n = 47	3,3750 n = 32	4,0952 n = 21	F(3,215) = 2,8900 p = 0,0371
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	3,5714 n = 119	3,0000 n = 47	3,4375 n = 32	4,3810 n = 21	F(3,215) = 4,1909 p = 0,0068
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	3,6891 n = 119	3,1702 n = 47	3,5938 n = 32	4,3333 n = 21	F(3,215) = 3,4112 p = 0,0188
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	4,2941 n = 119	3,5745 n = 47	4,2813 n = 32	5,0000 n = 21	F(3,215) = 6,9205 p = 0,0002
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	2,2437 n = 119	2,0000 n = 47	1,7500 n = 32	1,8571 n = 21	F(3,215) = 1,3042 p = 0,2760
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	4,2101 n = 119	3,6383 n = 47	4,3438 n = 32	5,0952 n = 21	F(3,215) = 6,9841 p = 0,0002
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	3,7311 n = 119	3,2766 n = 47	3,5625 n = 32	3,9524 n = 21	F(3,215) = 1,4009 p = 0,2455
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	4,2521 n = 119	3,7234 n = 47	4,3750 n = 32	4,9048 n = 21	F(3,215) = 5,3492 p = 0,0015
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	4,1261 n = 119	3,6809 n = 47	4,1875 n = 32	4,9048 n = 21	F(3,215) = 4,9274 p = 0,0026

Tabla 104. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la edad del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales (a excepción de las AA6 y AA8), en función de la edad del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AA en cuestión en los Hoteles mayores de 40 años; por su parte, hay una disminución en la media de todas las AA de los Hoteles de 21 a 40 años con excepción de la AA7, AA9 y AA10 en la que aumenta; se muestra también una disminución de la media de todas las AA en los Hoteles de 10 a 20 años y un leve aumento en los Hoteles menores de 10 años (ver tabla 104).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la categoría del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n =	Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel							F de Snedecor
			Ninguna	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas	Otra Clasif.	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	2,6923 n = 26	4,0000 n = 1	2,4643 n = 28	3,3765 n = 85	4,4615 n = 26	5,0000 n = 19	4,3529 n = 34	F(6,212) = 14,1214 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	2,5000 n = 26	5,0000 n = 1	2,3929 n = 28	3,2588 n = 85	4,3846 n = 26	4,6842 n = 19	4,2941 n = 34	F(6,212) = 14,0888 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	2,2692 n = 26	1,0000 n = 1	2,3214 n = 28	3,3176 n = 85	4,5769 n = 26	4,9474 n = 19	4,3529 n = 34	F(6,212) = 18,9898 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	2,6154 n = 26	5,0000 n = 1	2,5357 n = 28	3,4000 n = 85	4,5385 n = 26	4,8947 n = 19	4,4118 n = 34	F(6,212) = 15,4767 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	3,2308 n = 26	5,0000 n = 1	2,8929 n = 28	4,2118 n = 85	5,0769 n = 26	5,1579 n = 19	4,7941 n = 34	F(6,212) = 17,0578 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	1,6538 n = 26	1,0000 n = 1	1,3214 n = 28	1,7765 n = 85	2,4615 n = 26	3,7368 n = 19	2,6176 n = 34	F(6,212) = 9,5713 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	3,2308 n = 26	5,0000 n = 1	2,9286 n = 28	4,1294 n = 85	5,0769 n = 26	5,2105 n = 19	4,8529 n = 34	F(6,212) = 18,4002 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	2,9231 n = 26	5,0000 n = 1	2,4643 n = 28	3,4118 n = 85	4,3846 n = 26	4,6842 n = 19	4,4706 n = 34	F(6,212) = 11,0414 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	3,3077 n = 26	5,0000 n = 1	2,8929 n = 28	4,2235 n = 85	5,0385 n = 26	5,1053 n = 19	4,8529 n = 34	F(6,212) = 20,3517 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	3,1923 n = 26	6,0000 n = 1	2,8929 n = 28	4,0353 n = 85	4,9231 n = 26	5,1053 n = 19	4,7941 n = 34	F(6,212) = 18,7571 p = 0,0000

Tabla 105. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la categoría del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función de la categoría del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AA en los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas y otra clasificación); se muestra también una disminución de la media de todas las AA en los Hoteles de categoría media (a excepción de las AA5 y AA9 que se mantienen igual) y baja (0 y 2 estrellas); en cuanto a los Hoteles de 1 estrella, aumenta la media de todas las AA, exceptuando las AA3 y AA6, en las cuales disminuye (ver tabla 105).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el tipo de contrato del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Qué tipo de contrato tiene el Hotel				F de Snedecor
			Propietario	Franquicia	Arrendamiento	Gestión	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	3,4772 n = 197	5,1667 n = 18	3,0000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 8,3402 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	3,3604 n = 197	5,0556 n = 18	2,5000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 8,6498 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	3,3807 n = 197	5,1111 n = 18	2,5000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 8,2086 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	3,5127 n = 197	5,1111 n = 18	2,5000 n = 2	2,5000 n = 2	F(3,215) = 8,2681 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	4,0964 n = 197	5,2222 n = 18	5,5000 n = 2	4,5000 n = 2	F(3,215) = 4,9933 p = 0,0024
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	1,9137 n = 197	4,0000 n = 18	1,5000 n = 2	2,0000 n = 2	F(3,215) = 13,8151 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	4,0863 n = 197	5,2222 n = 18	4,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 4,7900 p = 0,0031
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	3,5076 n = 197	5,0556 n = 18	3,5000 n = 2	3,0000 n = 2	F(3,215) = 6,4177 p = 0,0004
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	4,1168 n = 197	5,2222 n = 18	4,5000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 5,1502 p = 0,0019
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	4,0051 n = 197	5,2222 n = 18	4,0000 n = 2	5,0000 n = 2	F(3,215) = 5,8666 p = 0,0007

Tabla 106. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el tipo de contrato del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del tipo de contrato del Hotel; se destaca el aumento notable de la media de todas las AA en los Hoteles franquiciados y la disminución en los Hoteles en propiedad; en cuanto a los Hoteles en arrendamiento hay una disminución de la media de todas las AA, a excepción de las AA5, AA7 y AA9, en las que aumenta; en relación a los Hoteles en gestión hay una disminución de la media de las Actividades AA1, AA2, AA3, AA4, AA6 y AA8; y un aumento en la media de las AA5, AA7, AA9 y AA10 (ver tabla 106).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el desempeño financiero del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Cómo califica el desempeño financiero del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	2,6596 n = 47	2,5455 n = 55	4,4786 n = 117	F(2,216) = 72,0478 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	2,5532 n = 47	2,5091 n = 55	4,3162 n = 117	F(2,216) = 62,1007 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	2,4894 n = 47	2,5455 n = 55	4,3675 n = 117	F(2,216) = 60,0922 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	2,6809 n = 47	2,6000 n = 55	4,4872 n = 117	F(2,216) = 74,4838 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	2,8936 n = 47	3,7091 n = 55	4,9658 n = 117	F(2,216) = 81,9194 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	1,6383 n = 47	1,5818 n = 55	2,4957 n = 117	F(2,216) = 11,4637 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	3,0000 n = 47	3,6727 n = 55	4,9145 n = 117	F(2,216) = 69,6511 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	2,7021 n = 47	2,8000 n = 55	4,3932 n = 117	F(2,216) = 45,9205 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	3,0638 n = 47	3,7636 n = 55	4,8974 n = 117	F(2,216) = 71,4257 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	2,9787 n = 47	3,5818 n = 55	4,8205 n = 117	F(2,216) = 69,3346 p = 0,0000

Tabla 107. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el desempeño financiero del Hotel.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del desempeño financiero del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AA en los Hoteles con buen desempeño financiero y la disminución en los de regular y mal desempeño, siendo más notable en los últimos (ver tabla 107).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el nivel de inversión en innovación del Hotel.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del Hotel			F de Snedecor
			Malo	Regular	Bueno	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	2,4464 n = 56	2,9038 n = 52	4,5135 n = 111	F(2,216) = 71,6120 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	2,3750 n = 56	2,8269 n = 52	4,3514 n = 111	F(2,216) = 62,5498 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	2,3929 n = 56	2,8269 n = 52	4,3874 n = 111	F(2,216) = 56,8578 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	2,5179 n = 56	2,9615 n = 52	4,4955 n = 111	F(2,216) = 67,3507 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	3,0357 n = 56	3,6731 n = 52	5,0450 n = 111	F(2,216) = 88,8578 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	1,5179 n = 56	1,6538 n = 52	2,5676 n = 111	F(2,216) = 14,6351 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	3,0893 n = 56	3,7115 n = 52	4,9730 n = 111	F(2,216) = 73,8500 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	2,5357 n = 56	2,9808 n = 52	4,4865 n = 111	F(2,216) = 57,3961 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	3,0893 n = 56	3,7115 n = 52	5,0270 n = 111	F(2,216) = 103,5182 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	3,0357 n = 56	3,5385 n = 52	4,9279 n = 111	F(2,216) = 89,4121 p = 0,0000

Tabla 108. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el nivel de inversión en innovación del Hotel.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del nivel de inversión en innovación del Hotel; se destaca el aumento de la media de todas las AA en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y la disminución en aquellos con niveles regular y malo, siendo más notable en los últimos (ver tabla 108).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el sexo del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el sexo del Director/a		F de Snedecor
			Hombre	Mujer	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	3,4286 n = 126	3,8387 n = 93	F(1,217) = 4,1254 p = 0,0440
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	3,3175 n = 126	3,7097 n = 93	F(1,217) = 3,8128 p = 0,0527
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	3,3889 n = 126	3,6667 n = 93	F(1,217) = 1,7342 p = 0,1903
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	3,4286 n = 126	3,8925 n = 93	F(1,217) = 5,6053 p = 0,0191
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	4,0159 n = 126	4,4624 n = 93	F(1,217) = 6,3402 p = 0,0127
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	1,9603 n = 126	2,2473 n = 93	F(1,217) = 2,1534 p = 0,1446
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	3,9921 n = 126	4,4624 n = 93	F(1,217) = 7,2936 p = 0,0076
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	3,4127 n = 126	3,9247 n = 93	F(1,217) = 6,3817 p = 0,0124
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	4,0317 n = 126	4,4731 n = 93	F(1,217) = 7,2718 p = 0,0077
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	3,9048 n = 126	4,3978 n = 93	F(1,217) = 8,5253 p = 0,0040

Tabla 109. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el sexo del Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales (exceptuando las AA2, AA3 y AA6), en función del sexo del Director/a; se tiene que aumenta la media de las Actividades en cuestión en el colectivo de mujeres y disminuye en el de hombres (ver tabla 109).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la edad del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique la edad del Director/a			F de Snedecor
			Menos de 40 años	Entre 40 y 60 años	Más de 60 años	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	4,4684 n = 79	3,6220 n = 82	2,3966 n = 58	F(2,216) = 45,7740 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	4,4304 n = 79	3,3293 n = 82	2,4138 n = 58	F(2,216) = 44,5214 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	4,4051 n = 79	3,3780 n = 82	2,4655 n = 58	F(2,216) = 35,1953 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	4,4684 n = 79	3,5732 n = 82	2,5517 n = 58	F(2,216) = 39,8345 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	4,9114 n = 79	4,3659 n = 82	3,0172 n = 58	F(2,216) = 52,7903 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	2,5443 n = 79	2,0366 n = 82	1,5172 n = 58	F(2,216) = 9,2978 p = 0,0001
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	4,8987 n = 79	4,3049 n = 82	3,0690 n = 58	F(2,216) = 49,0409 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	4,3418 n = 79	3,7073 n = 82	2,5517 n = 58	F(2,216) = 30,4324 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	4,8987 n = 79	4,3049 n = 82	3,1724 n = 58	F(2,216) = 49,2142 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	4,8228 n = 79	4,1707 n = 82	3,0690 n = 58	F(2,216) = 46,3174 p = 0,0000

Tabla 110. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la edad del Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función de la edad del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en el colectivo de menores de 40 años y la disminución en los mayores de 60 años; en cuanto al colectivo que se encuentra entre los 40 y 60 años también aumenta la media de todas las Actividades, excluyendo las AA2, AA3, AA4 y AA6, en la que disminuye (ver tabla 110).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el nivel de estudios del Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga)				F de Snedecor
			Primaria	Secundaria	Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)	Postgrado Universitario	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	0,0000 n = 0	2,3600 n = 50	2,8421 n = 57	4,5446 n = 112	F(3,215) = 55,0384 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	0,0000 n = 0	2,3200 n = 50	2,7193 n = 57	4,3929 n = 112	F(3,215) = 49,0070 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	0,0000 n = 0	2,3800 n = 50	2,5614 n = 57	4,4911 n = 112	F(3,215) = 53,6487 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	0,0000 n = 0	2,4600 n = 50	2,9123 n = 57	4,5089 n = 112	F(3,215) = 48,3928 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	0,0000 n = 0	2,9000 n = 50	3,8421 n = 57	4,9732 n = 112	F(3,215) = 52,4309 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	0,0000 n = 0	1,4800 n = 50	1,6842 n = 57	2,5536 n = 112	F(3,215) = 9,4079 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	0,0000 n = 0	2,9800 n = 50	3,7193 n = 57	4,9732 n = 112	F(3,215) = 52,8877 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	0,0000 n = 0	2,5200 n = 50	2,9298 n = 57	4,4821 n = 112	F(3,215) = 38,2499 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	0,0000 n = 0	3,0200 n = 50	3,8596 n = 57	4,9375 n = 112	F(3,215) = 53,2623 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	0,0000 n = 0	2,9400 n = 50	3,6140 n = 57	4,8929 n = 112	F(3,215) = 56,0966 p = 0,0000

Tabla 111. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el nivel de estudios del Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del nivel de estudios del Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en el colectivo que cuenta con postgrado universitario y disminuye en aquellos que cuentan con título de pregrado profesional universitario y secundaria, siendo más notable en los segundos (ver tabla 111).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) en su Hotel.					F de Snedecor
			Ninguna	Poca	Media: ni poca ni mucha	Mucha	Total	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	3,0000 n = 2	3,5833 n = 60	3,6346 n = 156	F(4,214) = 0,8657 p = 0,4854
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,5000 n = 2	3,4333 n = 60	3,5321 n = 156	F(4,214) = 0,9854 p = 0,4164
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,0000 n = 2	3,4500 n = 60	3,5641 n = 156	F(4,214) = 1,2115 p = 0,3069
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	3,0000 n = 2	3,6667 n = 60	3,6346 n = 156	F(4,214) = 0,9272 p = 0,4490
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,5000 n = 2	4,1500 n = 60	4,2308 n = 156	F(4,214) = 2,0568 p = 0,0876
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	2,5000 n = 2	2,2333 n = 60	2,0256 n = 156	F(4,214) = 0,4074 p = 0,8032
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	4,5000 n = 2	4,2000 n = 60	4,2051 n = 156	F(4,214) = 1,5752 p = 0,1820
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	3,6167 n = 60	3,6346 n = 156	F(4,214) = 1,1900 p = 0,3162
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	5,0000 n = 2	4,1000 n = 60	4,2756 n = 156	F(4,214) = 2,2423 p = 0,0656
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 1	4,0000 n = 2	3,9833 n = 60	4,1859 n = 156	F(4,214) = 1,8585 p = 0,1189

Tabla 112. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que no hay diferencias entre los valores medios de las Actividades Ambientales, en función del grado de autonomía el Director/a para la toma de decisiones en RSE (ver tabla 112).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según las Motivaciones (M1, M2, M3 y M4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE'. (M1)				Totalmente de acuerdo	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo		
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	1,0000 n = 2	2,4706 n = 17	2,4848 n = 66	4,2581 n = 62	4,4028 n = 72	F(4,214) = 34,9190 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	1,0000 n = 2	2,4706 n = 17	2,3939 n = 66	4,1935 n = 62	4,1806 n = 72	F(4,214) = 30,8572 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	1,0000 n = 2	2,4706 n = 17	2,4545 n = 66	4,3065 n = 62	4,0972 n = 72	F(4,214) = 25,6250 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	1,0000 n = 2	2,5882 n = 17	2,5455 n = 66	4,3548 n = 62	4,3056 n = 72	F(4,214) = 33,2712 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	1,0000 n = 2	2,7059 n = 17	3,3788 n = 66	4,7097 n = 62	4,9722 n = 72	F(4,214) = 40,5358 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	1,0000 n = 2	1,3529 n = 17	1,7273 n = 66	2,1613 n = 62	2,5417 n = 72	F(4,214) = 4,5682 p = 0,0015
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	1,0000 n = 2	3,0000 n = 17	3,3788 n = 66	4,6935 n = 62	4,8750 n = 72	F(4,214) = 32,4336 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	1,0000 n = 2	2,8824 n = 17	2,5909 n = 66	4,1452 n = 62	4,3889 n = 72	F(4,214) = 24,1037 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	1,5000 n = 2	3,1176 n = 17	3,4394 n = 66	4,6774 n = 62	4,8750 n = 72	F(4,214) = 31,6672 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	1,5000 n = 2	3,0588 n = 17	3,2727 n = 66	4,5968 n = 62	4,7917 n = 72	F(4,214) = 31,2196 p = 0,0000

Tabla 113. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M1 que percibe el/la Director/a.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función de la Motivación M1 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la M1; por otra parte, disminuye la media de todas las AA en el colectivo que está indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (ver tabla 113).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'. (M2)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	2,5000 n = 2	3,6296 n = 108	3,6449 n = 107	F(4,214) = 1,8647 p = 0,1178
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,5000 n = 2	3,4722 n = 108	3,5794 n = 107	F(4,214) = 2,4904 p = 0,0443
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 2	3,5556 n = 108	3,5514 n = 107	F(4,214) = 2,7667 p = 0,0284
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 2	3,6852 n = 108	3,6542 n = 107	F(4,214) = 2,8716 p = 0,0240
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	3,5000 n = 2	4,0833 n = 108	4,3925 n = 107	F(4,214) = 3,1653 p = 0,0149
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 2	2,0000 n = 108	2,2056 n = 107	F(4,214) = 0,8536 p = 0,4927
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,0000 n = 2	4,1574 n = 108	4,3178 n = 107	F(4,214) = 4,1032 p = 0,0032
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	2,5000 n = 2	3,6389 n = 108	3,6822 n = 107	F(4,214) = 1,3320 p = 0,2591
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	2,5000 n = 2	4,1481 n = 108	4,3551 n = 107	F(4,214) = 2,4988 p = 0,0437
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	2,0000 n = 2	4,0741 n = 108	4,2243 n = 107	F(4,214) = 2,5440 p = 0,0406

Tabla 114. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M2 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales (a excepción de la AA1, AA6 y AA8), en función de la Motivación M2 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M2; se registra también la disminución de la media de todas las AA en cuestión en el colectivo que está de acuerdo (a excepción de las AA3 y AA4, en las que aumenta), indiferente y en desacuerdo (ver tabla 114).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés). (M3)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	3,7129 n = 101	3,5739 n = 115	F(4,214) = 2,5129 p = 0,0427
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	3,5050 n = 101	3,5304 n = 115	F(4,214) = 2,1970 p = 0,0704
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	3,6238 n = 101	3,4696 n = 115	F(4,214) = 2,1806 p = 0,0722
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	3,7030 n = 101	3,6174 n = 115	F(4,214) = 2,0080 p = 0,0945
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	4,1188 n = 101	4,3565 n = 115	F(4,214) = 4,3570 p = 0,0021
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	0,0000 n = 0	1,0000 n = 2	1,0000 n = 1	1,9901 n = 101	2,1913 n = 115	F(4,214) = 0,6934 p = 0,5972
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	4,1683 n = 101	4,2870 n = 115	F(4,214) = 4,0779 p = 0,0033
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	0,0000 n = 0	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	3,6337 n = 101	3,6870 n = 115	F(4,214) = 1,8445 p = 0,1215
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	1,0000 n = 1	4,1683 n = 101	4,3217 n = 115	F(4,214) = 3,1257 p = 0,0159
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	0,0000 n = 0	2,5000 n = 2	1,0000 n = 1	4,0792 n = 101	4,2000 n = 115	F(4,214) = 2,5880 p = 0,0379

Tabla 115. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M3 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Ambientales (AA1, AA5, AA7, AA9 y AA10), en función de la Motivación M3 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en cuestión en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; se registra también la disminución de la media de todas las AA en cuestión el colectivo que está de acuerdo (a excepción de la AA1, en la que aumenta), indiferente y en desacuerdo (ver tabla 115).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'La Presión externa de mis <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE'. (M4)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	0,0000 n = 0	2,4000 n = 5	3,0000 n = 6	3,6697 n = 109	3,6263 n = 99	F(4,214) = 1,1274 p = 0,3445
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	0,0000 n = 0	2,2000 n = 5	2,1667 n = 6	3,4679 n = 109	3,6465 n = 99	F(4,214) = 2,5020 p = 0,0435
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	0,0000 n = 0	2,0000 n = 5	1,3333 n = 6	3,5872 n = 109	3,6263 n = 99	F(4,214) = 4,6708 p = 0,0012
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	0,0000 n = 0	2,6000 n = 5	3,0000 n = 6	3,6697 n = 109	3,6667 n = 99	F(4,214) = 0,9510 p = 0,4354
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	0,0000 n = 0	2,8000 n = 5	3,8333 n = 6	4,1560 n = 109	4,3535 n = 99	F(4,214) = 1,9395 p = 0,1050
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	0,0000 n = 0	1,2000 n = 5	1,8333 n = 6	1,9450 n = 109	2,2929 n = 99	F(4,214) = 1,3091 p = 0,2676
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	0,0000 n = 0	2,8000 n = 5	3,6667 n = 6	4,1743 n = 109	4,3131 n = 99	F(4,214) = 1,9551 p = 0,1025
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	0,0000 n = 0	3,4000 n = 5	3,5000 n = 6	3,6789 n = 109	3,5960 n = 99	F(4,214) = 0,0809 p = 0,9882
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	0,0000 n = 0	3,8000 n = 5	3,5000 n = 6	4,2018 n = 109	4,3030 n = 99	F(4,214) = 0,7956 p = 0,5292
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	0,0000 n = 0	3,6000 n = 5	2,8333 n = 6	4,1193 n = 109	4,2121 n = 99	F(4,214) = 1,9525 p = 0,1029

Tabla 116. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y la Motivación M4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de un par de Actividades Ambientales (AA2 y AA3), en función de la Motivación M4 que percibe el/la Director/a; se destaca el aumento de la media de todas las AA en cuestión en el colectivo que está de acuerdo (a excepción de la AA2 que disminuye levemente) y totalmente de acuerdo con la M4; se registra también la disminución de la media de todas las AA en cuestión en el colectivo que está en desacuerdo e indiferente (ver tabla 116).

- **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según los Obstáculos (O1, O2, O3 y O4) que percibe el/la Director/a.**

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'. (O1)				Totalmente de acuerdo n = 25	F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo n = 12	En desacuerdo n = 19	Indiferente n = 129	De acuerdo n = 34		
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	4,7500 n = 12	3,8421 n = 19	3,9845 n = 129	2,6765 n = 34	2,1600 n = 25	F(4,214) = 17,1079 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	4,0833 n = 12	3,4737 n = 19	3,9225 n = 129	2,5882 n = 34	2,1600 n = 25	F(4,214) = 14,2422 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	3,8333 n = 12	3,1053 n = 19	4,0078 n = 129	2,7059 n = 34	2,1600 n = 25	F(4,214) = 13,3308 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	4,3333 n = 12	3,8947 n = 19	4,0078 n = 129	2,7941 n = 34	2,2400 n = 25	F(4,214) = 14,5412 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	4,6667 n = 12	4,8947 n = 19	4,6434 n = 129	3,1765 n = 34	2,6000 n = 25	F(4,214) = 30,6142 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	1,6667 n = 12	1,6842 n = 19	2,4264 n = 129	1,5588 n = 34	1,5200 n = 25	F(4,214) = 4,8919 p = 0,0009
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	4,6667 n = 12	4,5263 n = 19	4,6202 n = 129	3,3529 n = 34	2,6400 n = 25	F(4,214) = 23,9765 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	4,8333 n = 12	4,2632 n = 19	3,8915 n = 129	2,8529 n = 34	2,2800 n = 25	F(4,214) = 13,6651 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	4,9167 n = 12	4,6842 n = 19	4,6279 n = 129	3,3235 n = 34	2,6400 n = 25	F(4,214) = 32,3401 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	4,8333 n = 12	4,4211 n = 19	4,5271 n = 129	3,2353 n = 34	2,6000 n = 25	F(4,214) = 26,3532 p = 0,0000

Tabla 117. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a.

Con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del Obstáculo O1 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AA en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AA en el colectivo que está en desacuerdo (a excepción de las AA2, AA3 y AA6 que disminuyen), totalmente en desacuerdo (a excepción de las AA6 que disminuye), e indiferente con el O1 (ver tabla 117).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'No estoy informado y no sé cómo implementar medidas de RSE'. (O2)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	5,1429 n = 7	4,0625 n = 16	4,6136 n = 88	2,9808 n = 52	2,2679 n = 56	F(4,214) = 48,6706 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	4,7143 n = 7	3,6875 n = 16	4,4659 n = 88	2,9231 n = 52	2,2500 n = 56	F(4,214) = 37,9235 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	4,0000 n = 7	3,8750 n = 16	4,5227 n = 88	2,9808 n = 52	2,2321 n = 56	F(4,214) = 33,3800 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	5,0000 n = 7	4,1875 n = 16	4,6023 n = 88	3,1538 n = 52	2,1964 n = 56	F(4,214) = 53,2772 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	5,0000 n = 7	4,7500 n = 16	5,0795 n = 88	3,7500 n = 52	3,0000 n = 56	F(4,214) = 43,5245 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	2,0000 n = 7	1,8750 n = 16	2,7727 n = 88	1,5962 n = 52	1,5179 n = 56	F(4,214) = 10,3687 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	4,8571 n = 7	4,8125 n = 16	4,9886 n = 88	3,7692 n = 52	3,0714 n = 56	F(4,214) = 35,3164 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	5,2857 n = 7	4,5000 n = 16	4,4773 n = 88	3,0385 n = 52	2,3929 n = 56	F(4,214) = 36,2642 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	5,4286 n = 7	4,6250 n = 16	5,0000 n = 88	3,8077 n = 52	3,1071 n = 56	F(4,214) = 43,7262 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	5,1429 n = 7	4,5625 n = 16	4,9545 n = 88	3,7115 n = 52	2,9107 n = 56	F(4,214) = 47,7531 p = 0,0000

Tabla 118. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del Obstáculo O2 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AA en el colectivo que está de acuerdo o totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AA en el colectivo que está en desacuerdo (a excepción del AA6, en la que disminuye), totalmente en desacuerdo (a excepción del AA6, en la que disminuye), e indiferente con el O2 (ver tabla 118).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra n = 219	'No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'. (O3)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	4,8000 n = 5	4,7500 n = 12	4,7083 n = 72	3,2462 n = 65	2,4308 n = 65	F(4,214) = 40,7245 p = 0,0000
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	4,2000 n = 5	4,3333 n = 12	4,6250 n = 72	3,1846 n = 65	2,3077 n = 65	F(4,214) = 38,9119 p = 0,0000
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3)	3,5068 n = 219	4,2000 n = 5	4,5000 n = 12	4,6667 n = 72	3,1538 n = 65	2,3385 n = 65	F(4,214) = 35,5608 p = 0,0000
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4)	3,6256 n = 219	4,8000 n = 5	4,7500 n = 12	4,7361 n = 72	3,3692 n = 65	2,3538 n = 65	F(4,214) = 49,7137 p = 0,0000
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5)	4,2055 n = 219	5,2000 n = 5	5,0833 n = 12	5,0417 n = 72	3,9538 n = 65	3,2923 n = 65	F(4,214) = 25,9894 p = 0,0000
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6)	2,0822 n = 219	2,4000 n = 5	1,7500 n = 12	2,8750 n = 72	1,8308 n = 65	1,4923 n = 65	F(4,214) = 10,5385 p = 0,0000
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7)	4,1918 n = 219	5,4000 n = 5	5,0833 n = 12	5,0139 n = 72	4,0000 n = 65	3,2154 n = 65	F(4,214) = 29,6786 p = 0,0000
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8)	3,6301 n = 219	4,8000 n = 5	4,7500 n = 12	4,6667 n = 72	3,2615 n = 65	2,5538 n = 65	F(4,214) = 31,8872 p = 0,0000
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9)	4,2192 n = 219	5,0000 n = 5	4,9167 n = 12	5,0000 n = 72	4,0000 n = 65	3,3846 n = 65	F(4,214) = 24,5710 p = 0,0000
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10)	4,1142 n = 219	4,6000 n = 5	4,9167 n = 12	4,9583 n = 72	3,9231 n = 65	3,1846 n = 65	F(4,214) = 28,1881 p = 0,0000

Tabla 119. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de todas las Actividades Ambientales, en función del Obstáculo O3 que percibe el/la Director/a; se destaca la disminución de la media de todas las AA en el colectivo que está de acuerdo o totalmente de acuerdo; por otra parte, aumenta la media de todas las AA en el colectivo que está en desacuerdo (a excepción de la AA6, en la que disminuye), totalmente en desacuerdo e indiferente con el O3 (ver tabla 119).

✓ **Grado de Aplicación de las Actividades Ambientales según el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.**

Nº variab	Denominación	Total muestra	'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'. (O4)					F de Snedecor
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
53	'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'. (AA1)	3,6027 n = 219	4,0000 n = 3	3,0000 n = 2	4,0000 n = 1	3,6628 n = 86	3,5591 n = 127	F(4,214) = 0,2127 p = 0,9312
54	'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'. (AA2)	3,4840 n = 219	3,0000 n = 3	2,5000 n = 2	2,0000 n = 1	3,5581 n = 86	3,4724 n = 127	F(4,214) = 0,6051 p = 0,6594
55	'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'. (AA3).	3,5068 n = 219	2,6667 n = 3	2,5000 n = 2	1,0000 n = 1	3,5698 n = 86	3,5197 n = 127	F(4,214) = 1,1321 p = 0,3423
56	'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'. (AA4).	3,6256 n = 219	4,3333 n = 3	2,5000 n = 2	1,0000 n = 1	3,7558 n = 86	3,5591 n = 127	F(4,214) = 1,5593 p = 0,1863
57	'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'. (AA5).	4,2055 n = 219	4,6667 n = 3	3,5000 n = 2	6,0000 n = 1	4,2791 n = 86	4,1417 n = 127	F(4,214) = 0,8440 p = 0,4987
58	'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'. (AA6).	2,0822 n = 219	1,3333 n = 3	1,5000 n = 2	1,0000 n = 1	2,0465 n = 86	2,1417 n = 127	F(4,214) = 0,4925 p = 0,7413
59	'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'. (AA7).	4,1918 n = 219	4,3333 n = 3	3,5000 n = 2	3,0000 n = 1	4,2907 n = 86	4,1417 n = 127	F(4,214) = 0,5341 p = 0,7108
60	'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA8).	3,6301 n = 219	4,0000 n = 3	3,0000 n = 2	4,0000 n = 1	3,7558 n = 86	3,5433 n = 127	F(4,214) = 0,4014 p = 0,8075
61	'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'. (AA9).	4,2192 n = 219	4,3333 n = 3	3,0000 n = 2	4,0000 n = 1	4,2558 n = 86	4,2126 n = 127	F(4,214) = 0,5346 p = 0,7104
62	'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'. (AA10).	4,1142 n = 219	3,6667 n = 3	3,0000 n = 2	3,0000 n = 1	4,1628 n = 86	4,1181 n = 127	F(4,214) = 0,7136 p = 0,5834

Tabla 120. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre las AA y el Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que no hay diferencias entre los valores medios de las Actividades Ambientales, en función del Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a (ver tabla 120).

5.2.3.4. Motivaciones y Obstáculos.

Se llevará a cabo un análisis de las Motivaciones y Obstáculos que perciben los/as Directores/as Hoteleros para implementar la RSE, a partir de Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias.

5.2.3.4.1. Motivaciones.

En la valoración de las Motivaciones, mediante una escala de Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la tabla 121 y el gráfico 64, las Motivaciones más destacadas en su orden fueron la **M3 (externa)** y la **M2 (interna)**, es decir, aquellas relacionadas con **la mejora de la imagen y reputación del Hotel ante todos los stakeholders** y también **la mejora de su competitividad** (vía resultados financieros: aumento de ingresos y disminución de costes; vía talento humano: mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados; vía innovación: procesos y productos/servicios; vía productividad: eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio; vía mercado: fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados; y vía primas de riesgo: menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR); a estas le sigue la M4 (externa) que tiene que ver con la presión externa que ejercen los *stakeholders* (trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas); y en último lugar, se encuentra la M1 (interna) que está relacionada con los valores personales (ética y moral) del Director/a y su estilo de dirección (visión holística y de largo plazo).

En este sentido, el 61,2% de los/as Directores/as están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la M1; el 98,2% con la M2; el 98,6% con la M3; y el 95% con la M4 (ver gráficos 65 a 68).

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
64	'Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE'. (M1).	219	3,84	1,00	4,00	5,00	5,00	1,00
65	'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'. (M2).	219	4,46	0,57	4,00	4,00	5,00	2,00
66	'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los stakeholders (Grupos de Interés)'. (M3).	219	4,50	0,56	5,00	5,00	5,00	2,00
67	'La Presión externa de mis stakeholders (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE'. (M4).	219	4,38	0,65	4,00	4,00	5,00	2,00

Tabla 121. Descriptivos de las Motivaciones que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.

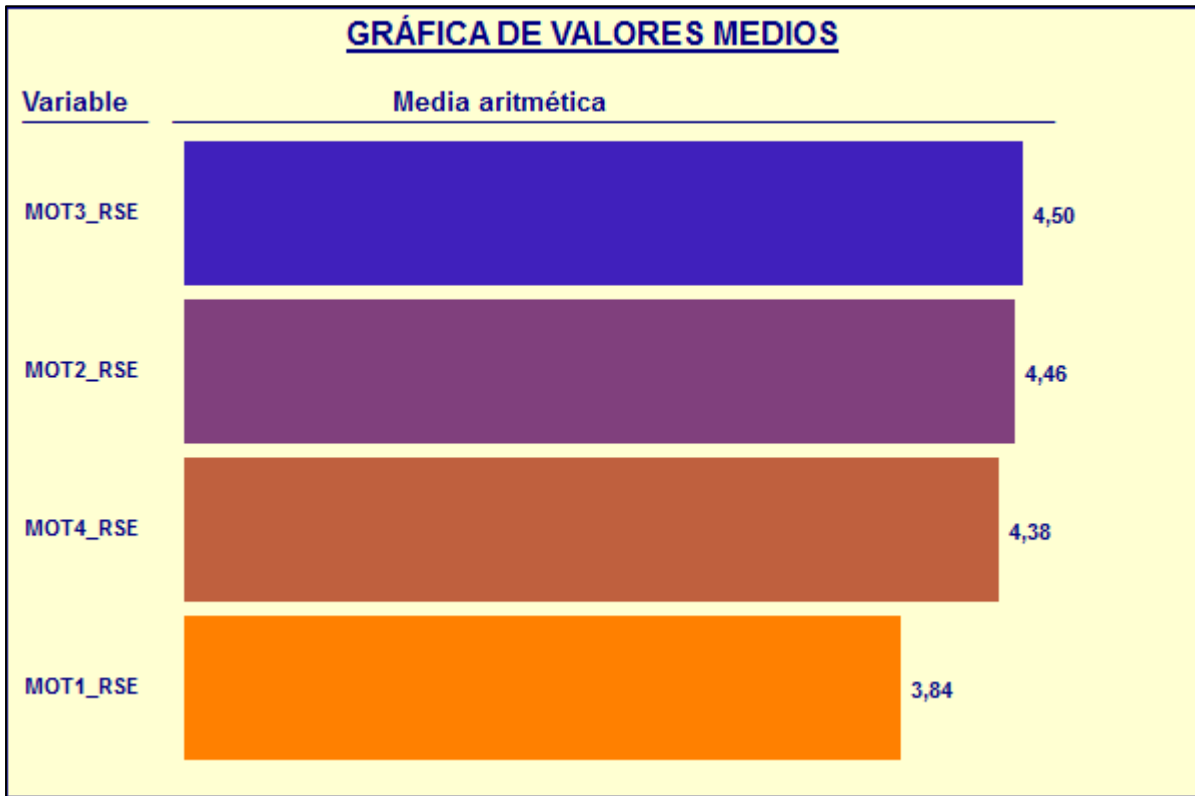


Gráfico 64. Gráfico de Valores Medios de las Motivaciones que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.

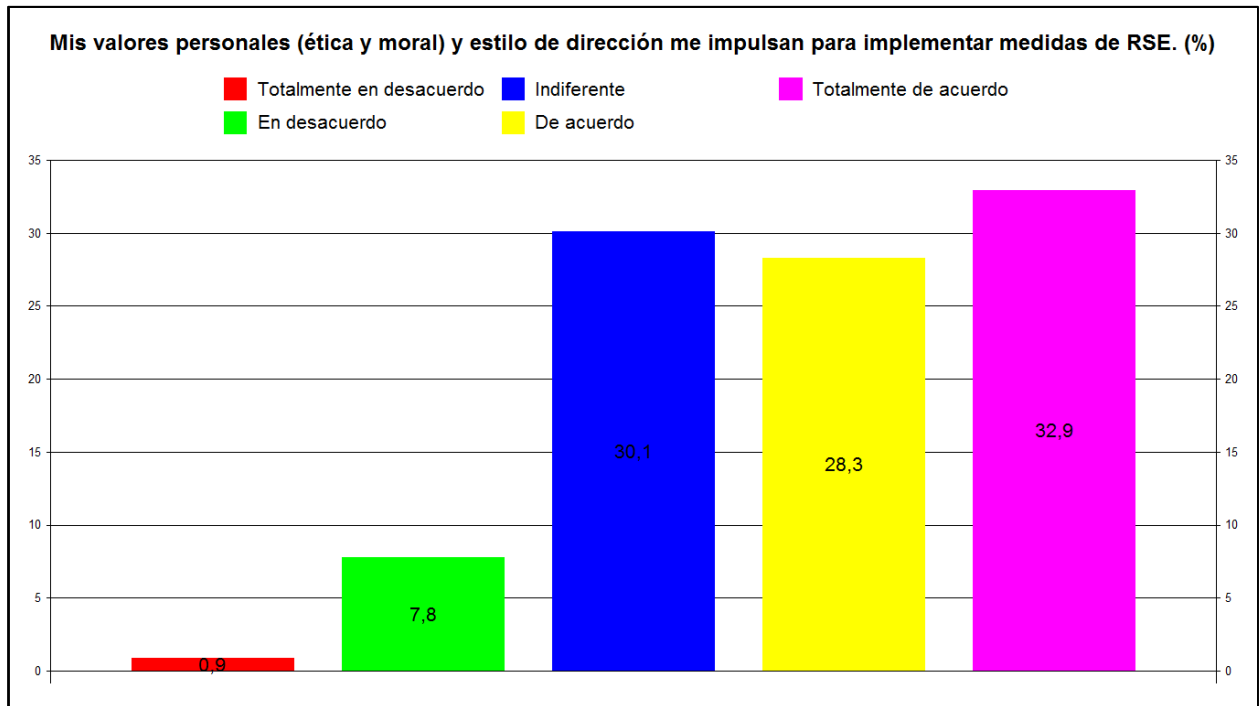


Gráfico 65. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M1.

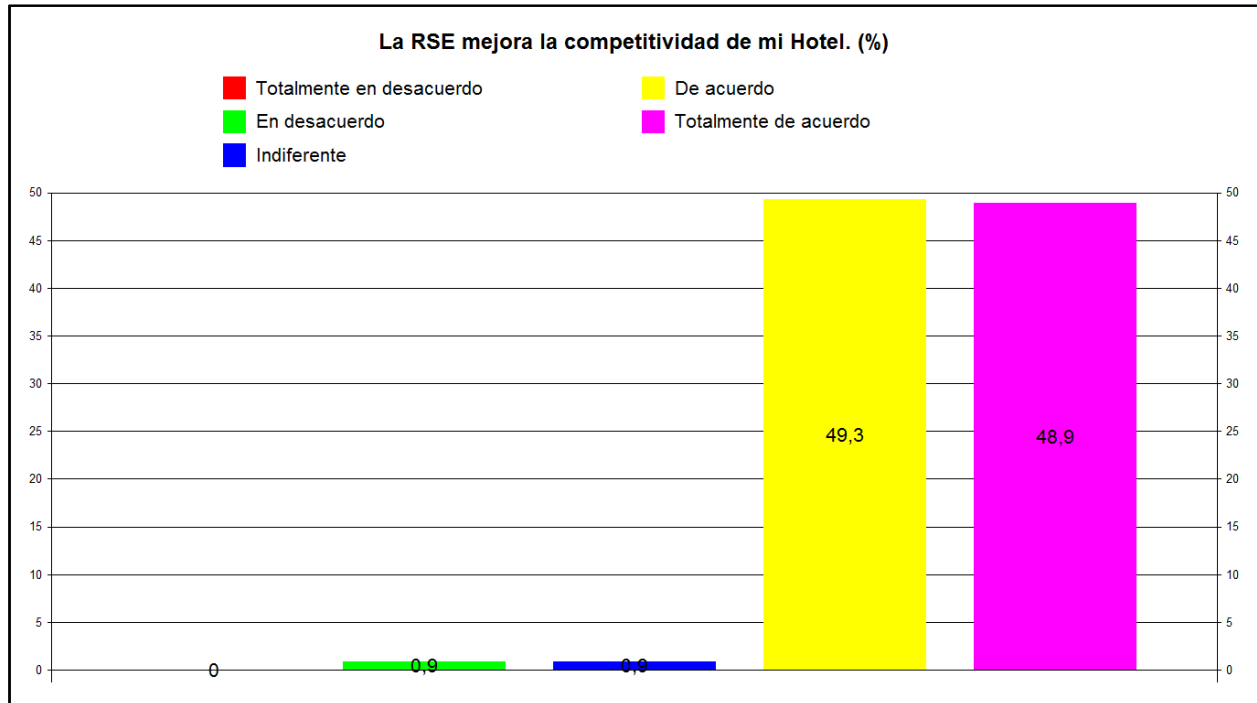


Gráfico 66. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M2.

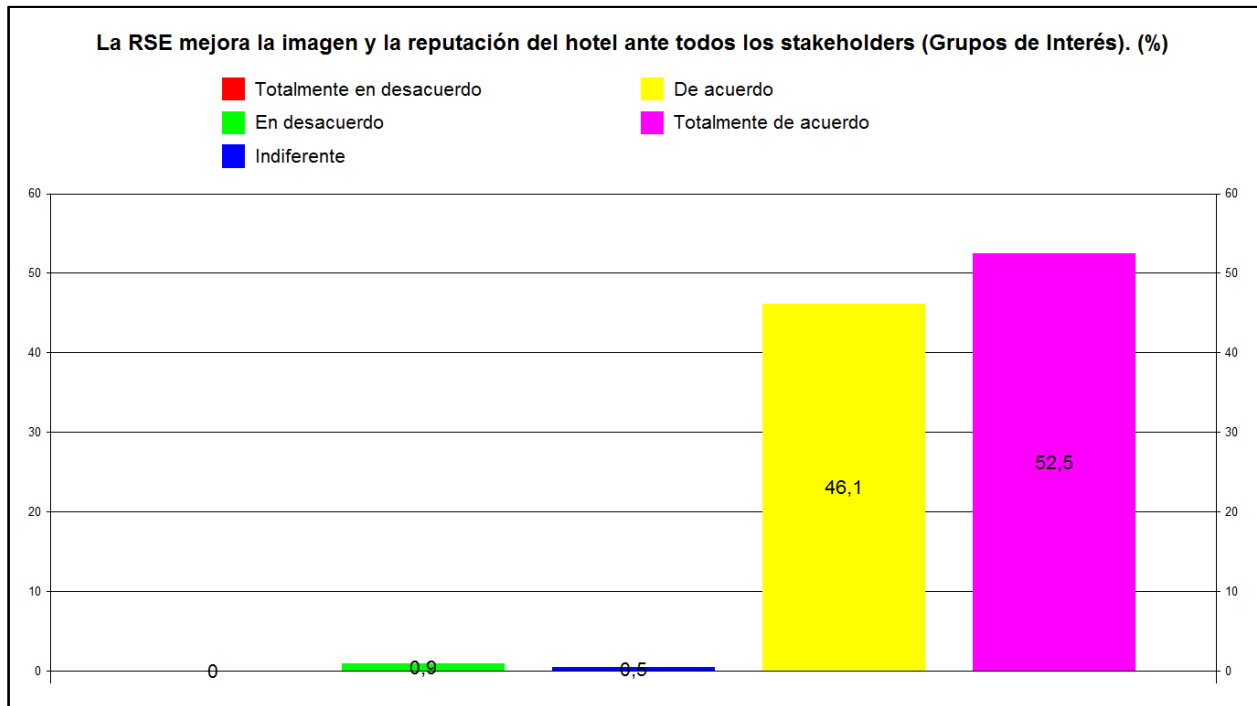


Gráfico 68. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M3.

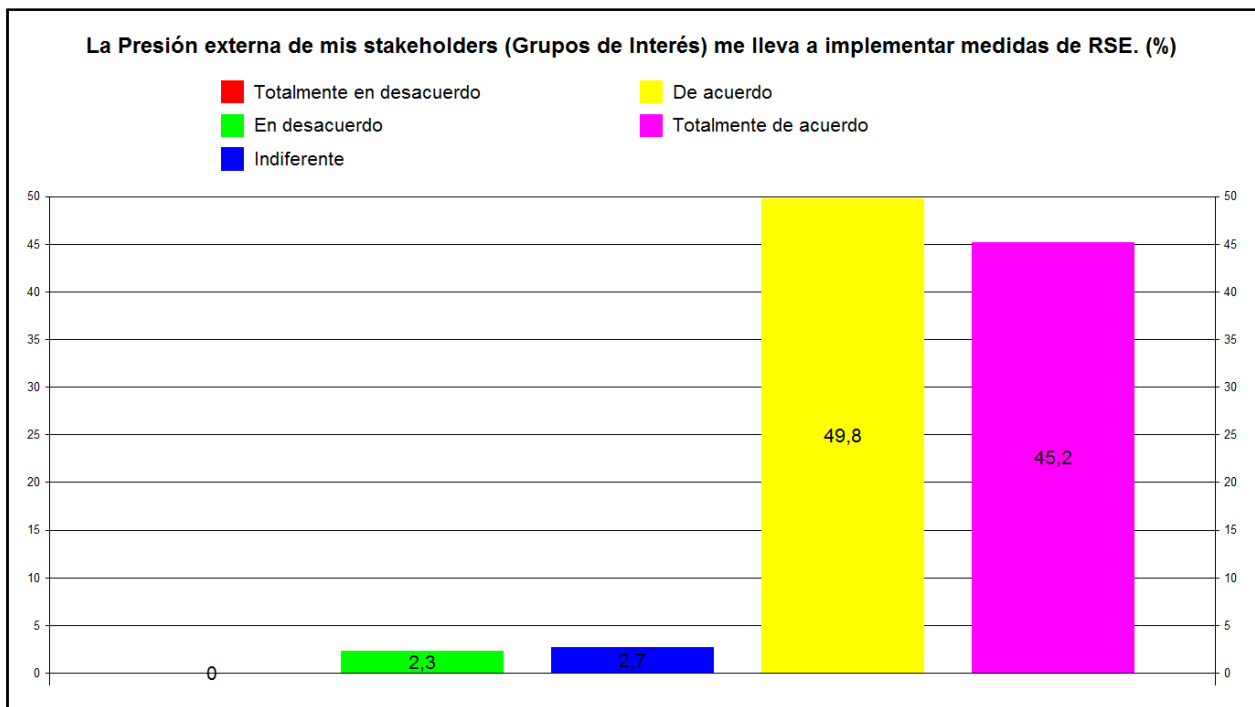


Gráfico 67. Tabulación Simple de Frecuencias sobre la M4.

5.2.3.4.2. Obstáculos.

En la valoración de los Obstáculos, mediante una escala de Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la tabla 122 y el gráfico 69, los Obstáculos más destacadas en su orden fueron el **O4 (externo)** y el **O3 (externo)**, es decir, aquellos relacionadas con **la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) por parte del Gobierno**, unido también a **la carencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) para la implementación de la RSE**; a estos le sigue el O2 (interno) que tiene que ver con el no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE; y en último lugar se encuentra el O1 (interno) que está relacionado con la actitud (pasiva, sin interés y sin motivación por el tema) del Director/a y su estilo de dirección (visión simplista y cortoplacista)

En este sentido, el 26,9% de los/as Directores/as están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el O1 (el 58,9% se mantiene indiferente); de igual manera, el 49,3% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el O2; el 59,4% con el O3; y el 97,3% con el O4 (ver gráficos 70 a 73).

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
69	'Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'. (O1)	219	3,19	0,94	3,00	3,00	5,00	1,00
70	'No estoy informado y no sé cómo implementar medidas de RSE'. (O2).	219	3,61	1,04	3,00	3,00	5,00	1,00
71	'No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'. (O3).	219	3,79	1,00	4,00	3,00	5,00	1,00
72	'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'. (O4).	219	4,52	0,69	5,00	5,00	5,00	1,00

Tabla 122. Descriptivos de los Obstáculos que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.

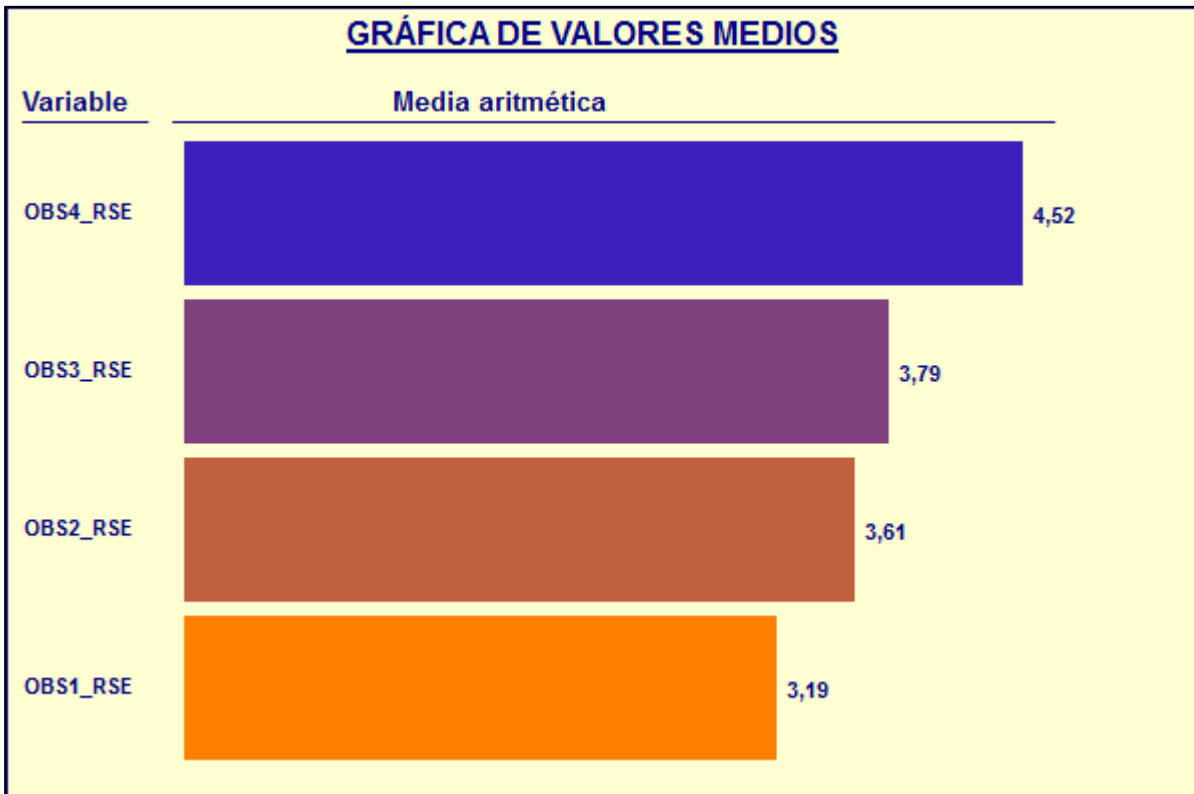


Gráfico 69. Gráfico de Valores Medios de los obstáculos que perciben los/as Directores/as para implementar la RSE.

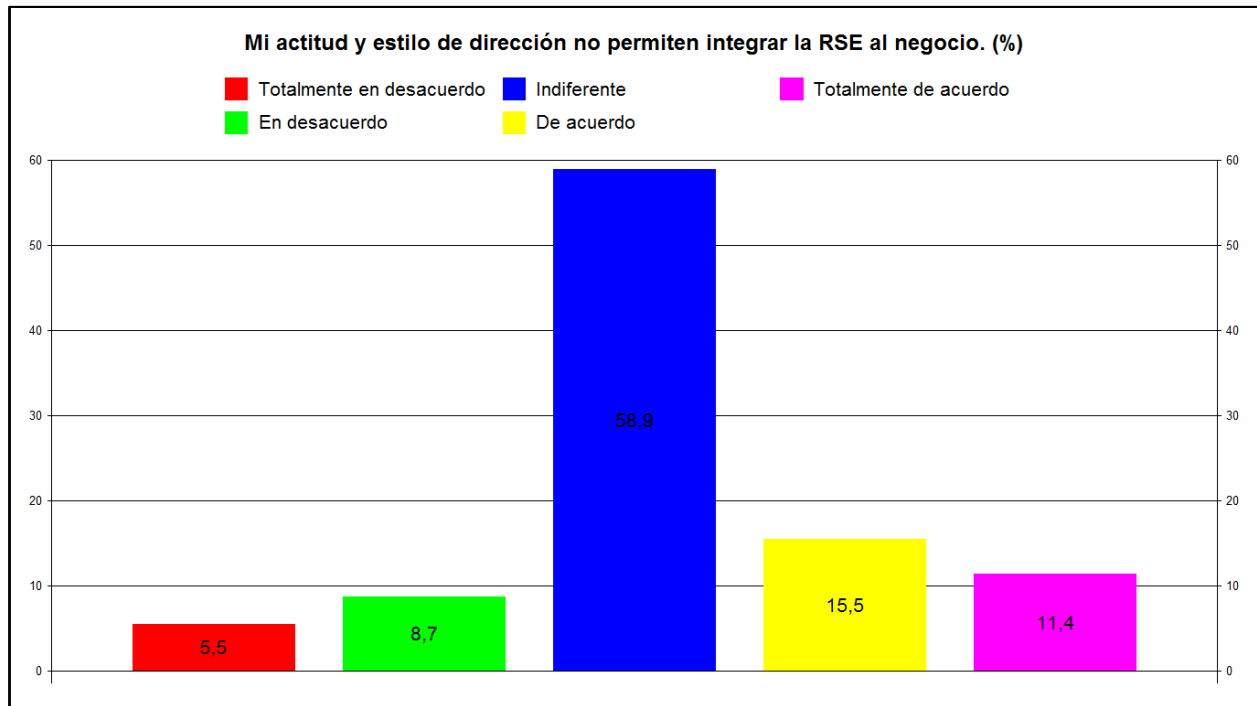


Gráfico 70. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O1.

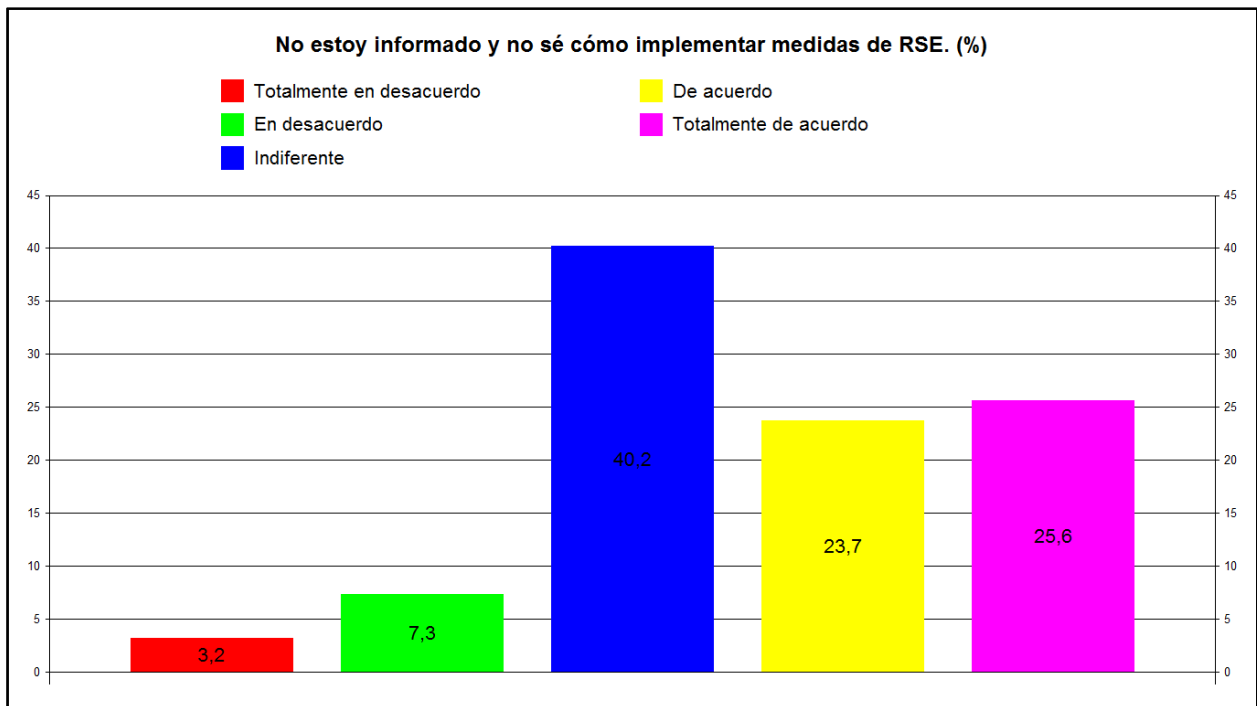


Gráfico 71. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O2.

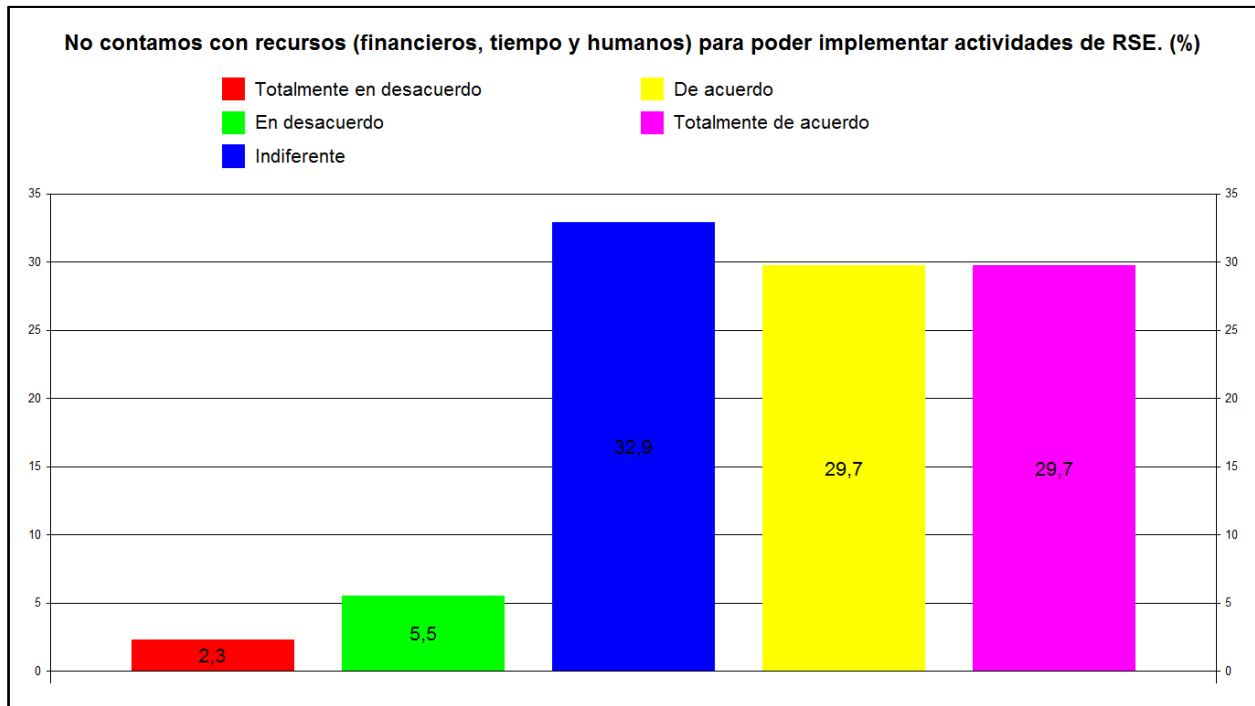


Gráfico 72. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O3.

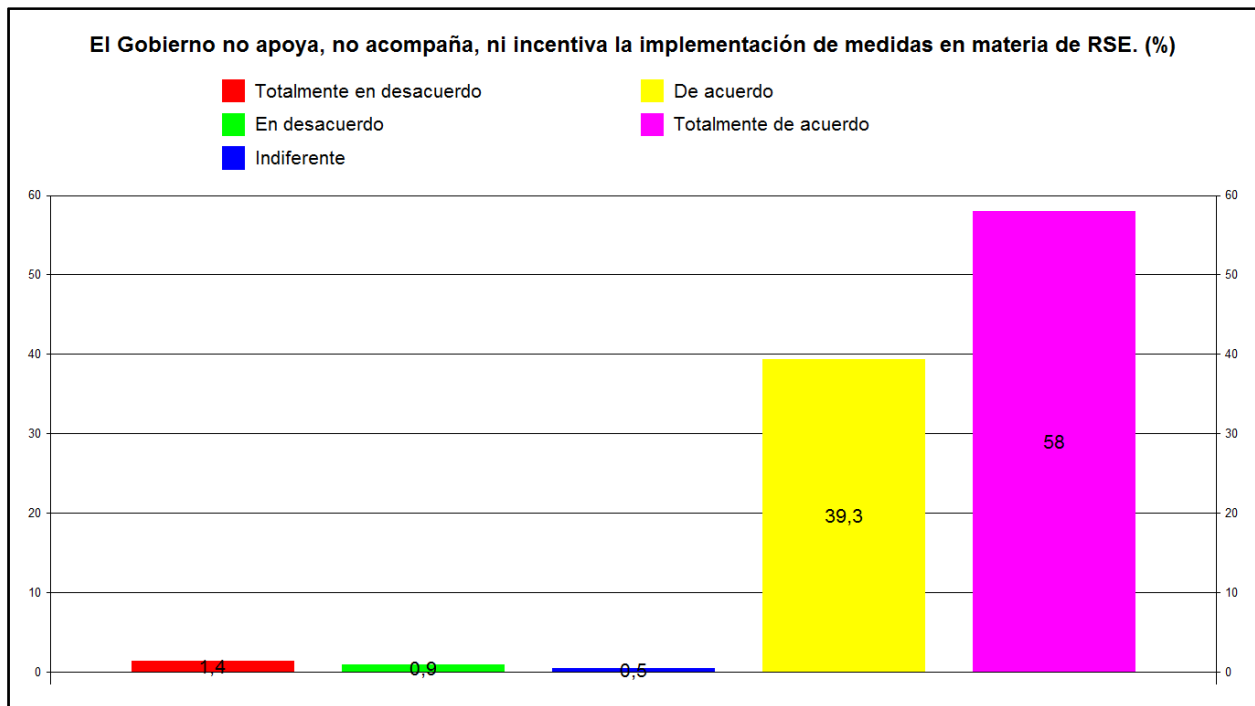


Gráfico 73. Tabulación Simple de Frecuencias sobre el O4.

5.2.4. Resultados sobre la Comunicación de la RSE.

Es importante recordar que la Comunicación de la RSE ha sido analizada, desde dos perspectivas o criterios: el primero, relacionado con si se elaboran informes de RSE o no; y el segundo, mediante la cantidad/calidad de la información en RSE que se comunica mediante los informes de RSE u otro medio; en este segundo criterio la Comunicación de la RSE puede adquirir los valores de nulo, mínimo/deficiente, bajo/insuficiente, medio/aceptable, alto/sobresaliente y máximo/excelente.

Teniendo en cuenta esto, en los epígrafes siguientes se procederá a mostrar los resultados relacionados con la variable **Comunicación de la RSE (criterios elabora informes o no y cantidad/calidad)** a partir de **análisis estadísticos uni y bivariantes**, utilizando, según sea el caso **Estadísticas Básicas, Tabulaciones Simples de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias o Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios**.

5.2.4.1. Análisis Univariable.

Para este análisis fueron utilizadas Estadísticas Básicas y Tabulaciones Simples de Frecuencias.

- **Variable 74:** Grado de Comunicación de la RSE (criterio elabora informes o no): En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?

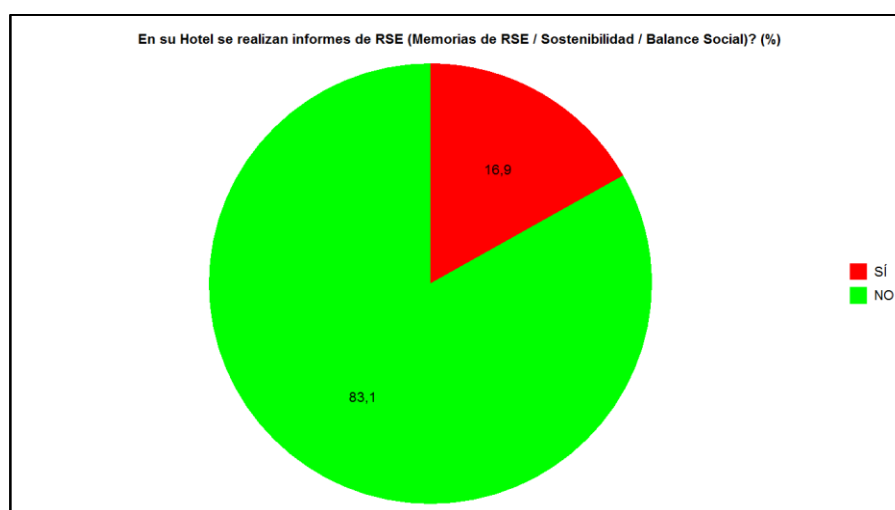


Gráfico 74. Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no.

Un alto porcentaje de Hoteles (83,1%) no realiza informes de RSE (ver gráfico 74).

- **Variable 75:** Que herramientas de comunicación (puede elegir varias opciones), diferente a los Informes de RSE (memorias de RSE/sostenibilidad/balance social) utiliza para la comunicación de la RSE?

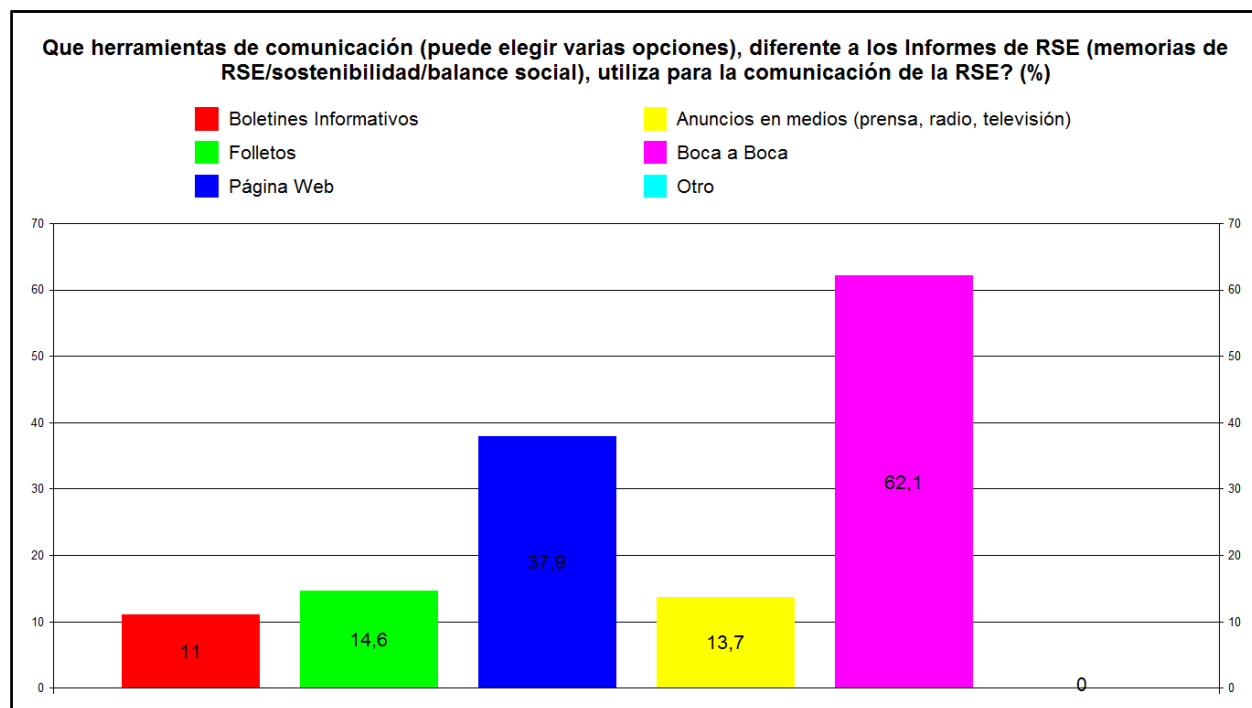


Gráfico 75. Herramientas para la Comunicación de la RSE diferentes a los Informes.

El medio (diferente a los Informes de RSE) que más utilizan los Hoteles para la comunicación de la RSE es el boca a boca (62,1%), seguido por la página web (37,9%); en menor medida se utilizan los folletos (14,6%), los anuncios en medios de prensa, radio o televisión (13,7%) y los boletines informativos (11%) (ver gráfico 75).

- **Variable 76:** Grado de Comunicación de la RSE (criterio cantidad/calidad). Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los siguientes criterios; Claridad (es comprensible); Precisión (es precisa y detallada); Equilibrio (refleja los aspectos positivos y negativos de la organización); Comparabilidad (permite analizar sus cambios y compararse con otras organización); Periodicidad (a tiempo y periódicamente); Fiabilidad (se puede comprobar la veracidad de la información).

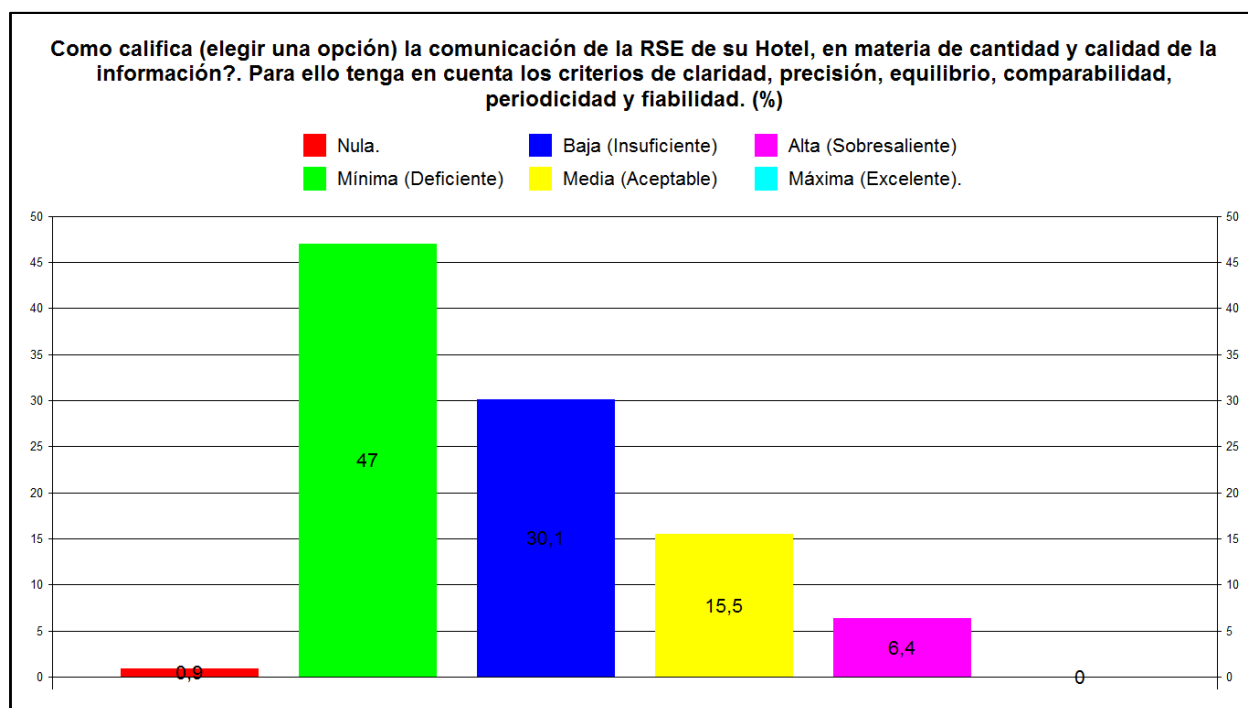


Gráfico 76. Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad.

En materia de cantidad/calidad de la Comunicación de la RSE, el 78% los Hoteles es valorado con una calificación entre nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente); el 15,5% con media (aceptable); el 6,4% con alta (sobresaliente); y ninguno con la valoración máxima (excelente) (ver gráfico 76).

Como complemento a lo anterior, se realiza un análisis adicional a partir de la tabla 123 y el gráfico 77.

Nº variab	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	219	2,79	0,94	3,00	2,00	5,00	1,00

Tabla 123. Descriptivos de la Comunicación de la RSE – cantidad/calidad.

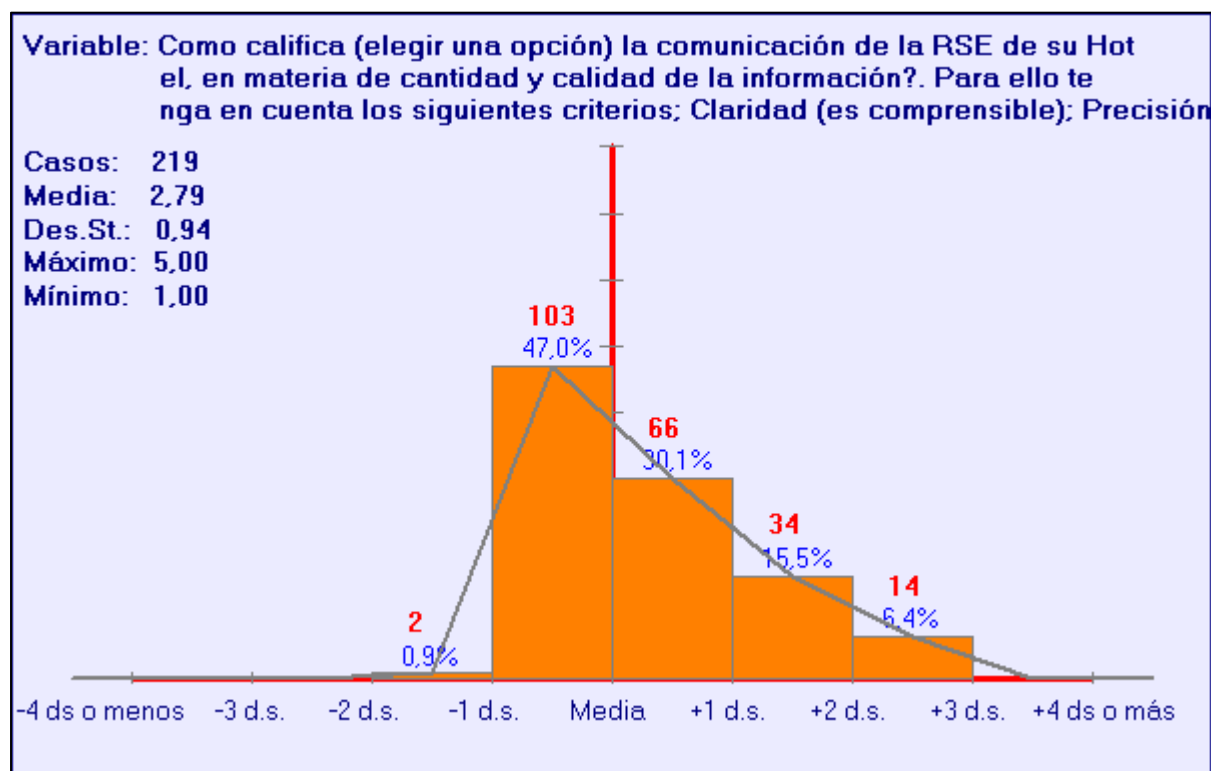


Gráfico 77. Histograma y Polígono de Frecuencias de la Comunicación de la RSE – cantidad/calidad.

La media de la valoración de la Comunicación e la RSE en materia de cantidad y calidad de la información es de 2,79 puntos, siendo 1 y 5 las calificaciones más baja y alta obtenidas, con una desviación estándar de 0,94; lo que hace que se ubique entre una calificación de mínima/deficiente y baja/insuficiente.

- Variables 77 a 81:

Variable	Significado	SI	NO
77	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes.	94,98%	5,02%
78	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local.	94,06%	5,946%
79	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales y/o proveedores.	56,16%	43,84%
80	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores.	51,14%	48,86%
81	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).	12,79%	87,21%

Tabla 124. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los *stakeholders*.

Tal como lo evidencia la tabla 124 anterior y los gráficos 78 a 82 posteriores, casi la totalidad de Hoteles comunica sus acciones en RSE debido a la presión de sus clientes (95%) y comunidad local (94,1%); poco más de la mitad lo hace por la presión de sus socios comerciales/proveedores (56,2%) y competidores (51,1%); mientras que solo el 12,8% comunica debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).

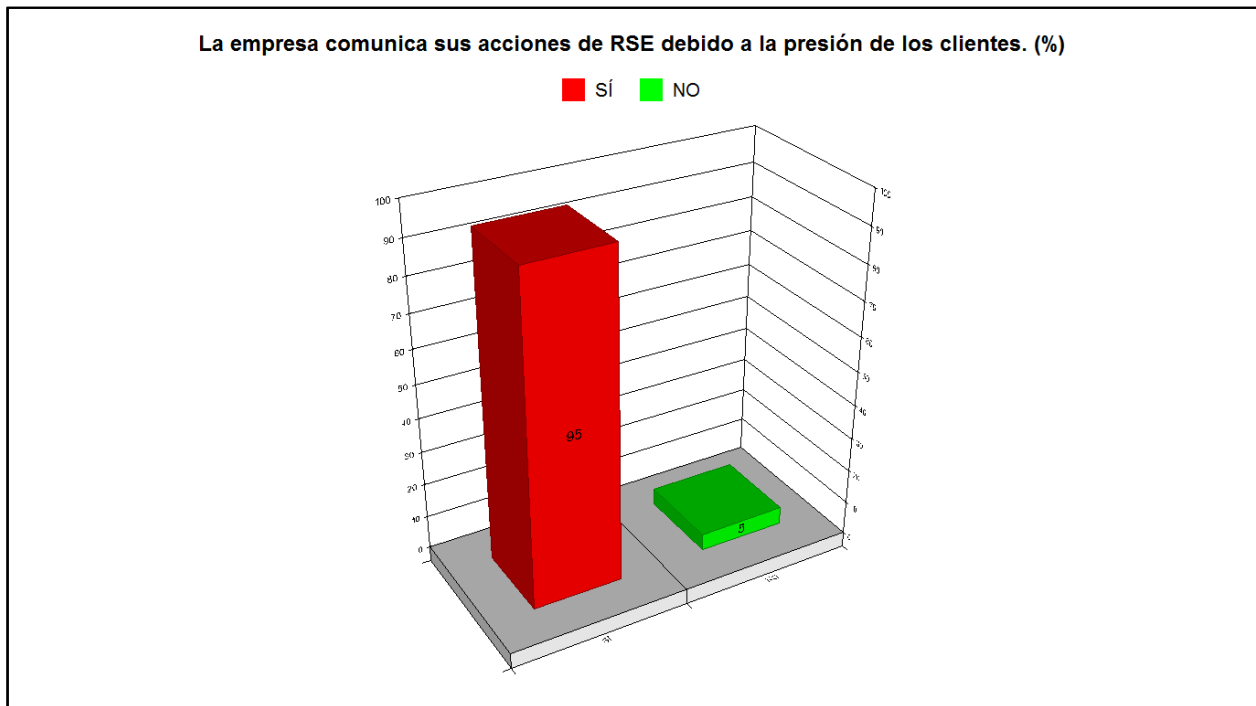


Gráfico 78. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los clientes.

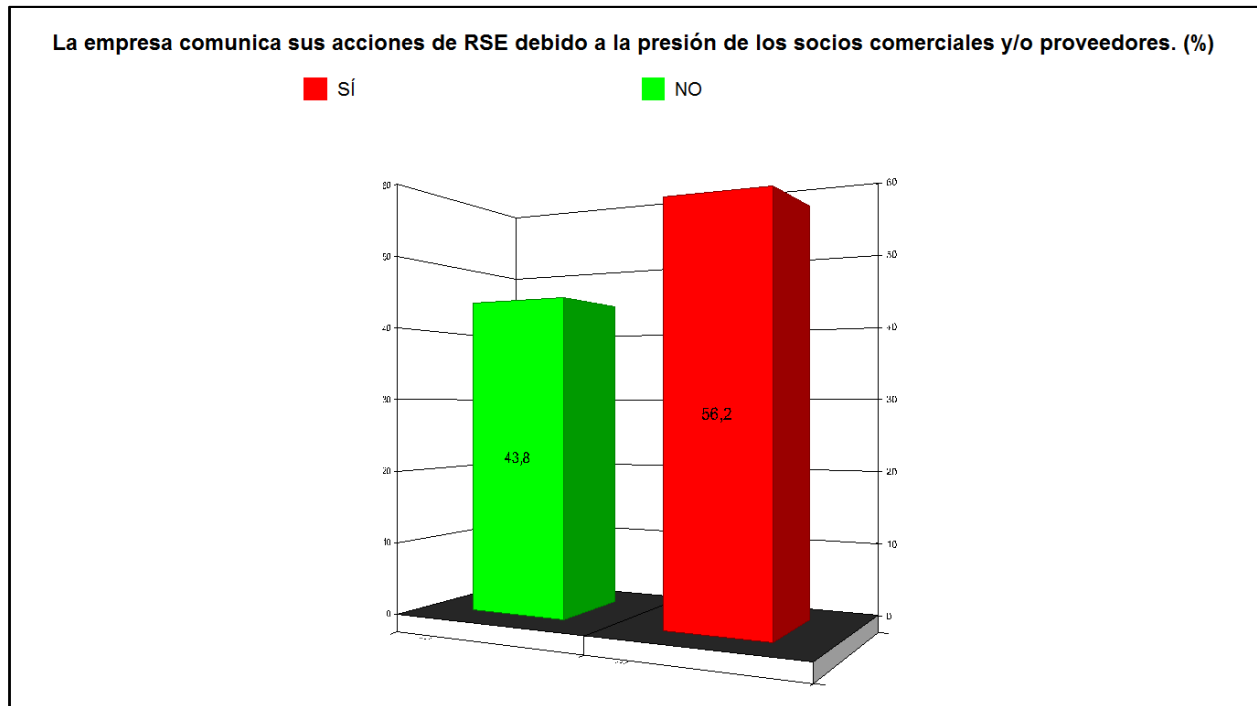


Gráfico 80. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de socios comerciales y/o proveedores.

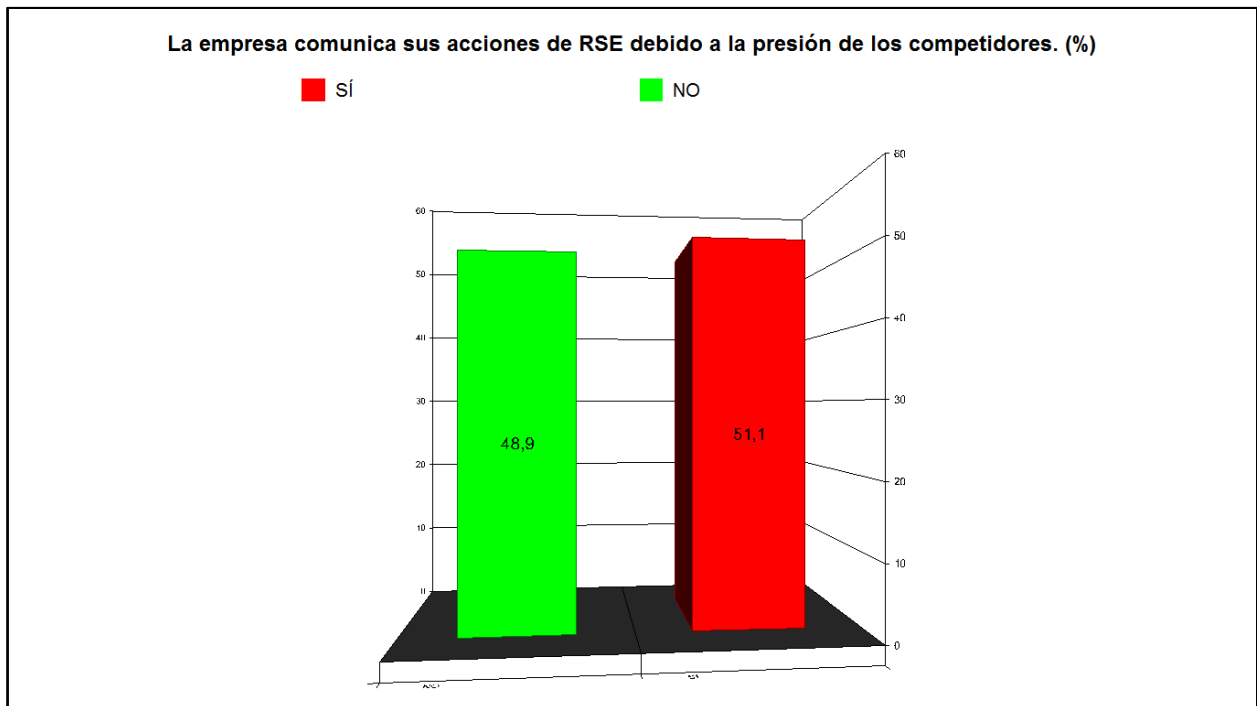


Gráfico 79. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los competidores.

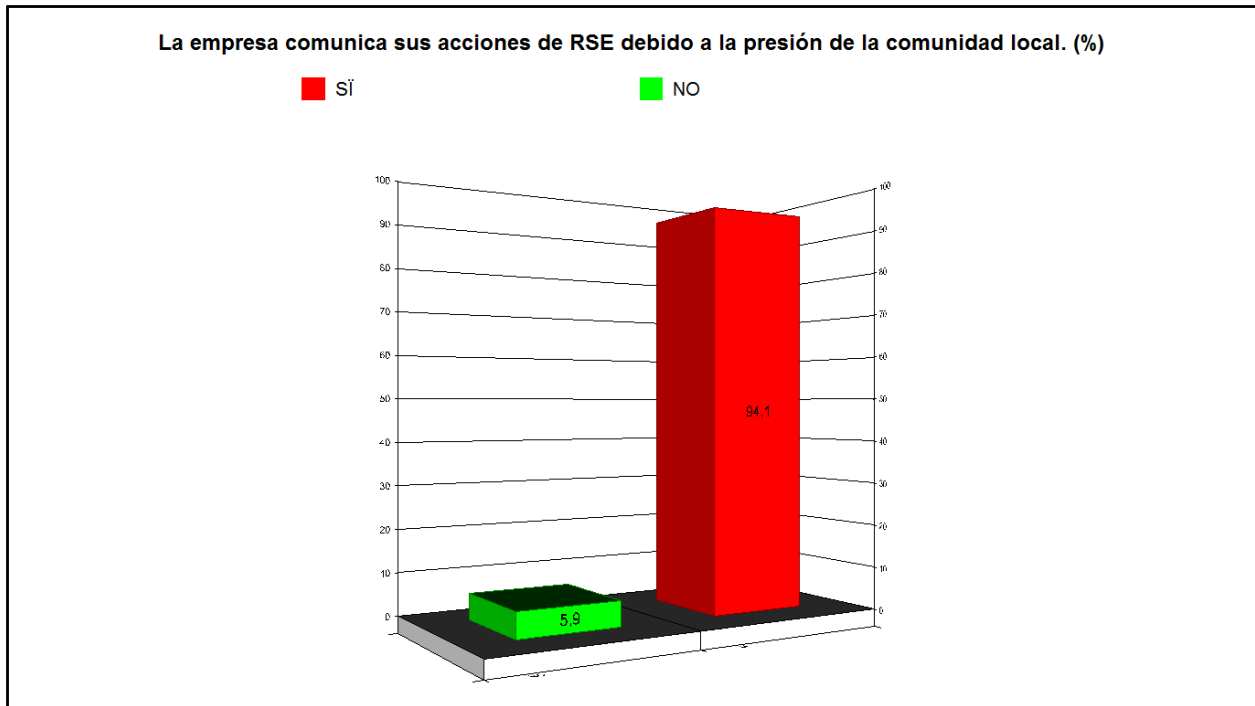


Gráfico 81. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de la comunidad local.

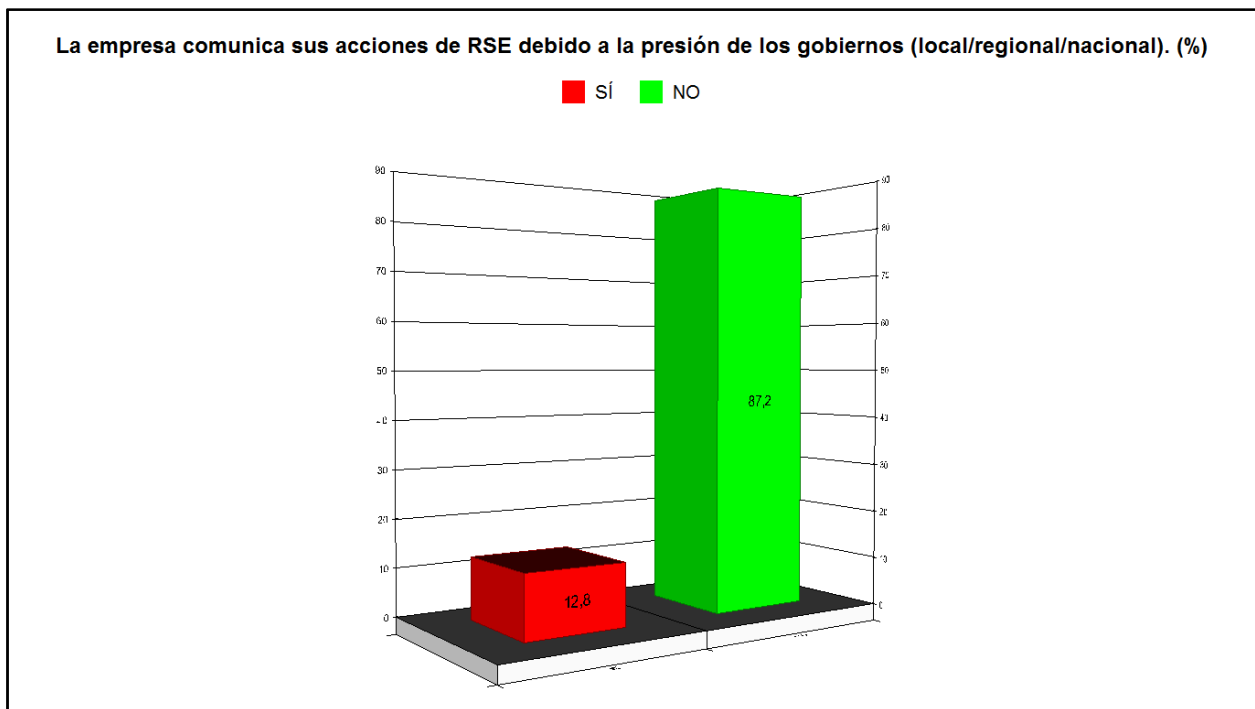


Gráfico 82. Grado de Comunicación de la RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).

5.2.4.2. Análisis Bivariable.

Para este análisis fueron utilizadas Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios.

- **Grado de Comunicación de la RSE según el tamaño del Hotel.**

- ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Indique el número de trabajadores de su Hotel									
		Total muestra		Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	8	6,40	7	10,94	15	71,43	7	77,78
2	NO	182	83,11	117	93,60	57	89,06	6	28,57	2	22,22
	TOTAL	219	100,00	125	100,00	64	100,00	21	100,00	9	100,00

Ji

cuadrado con 3 grados de libertad = 79,6635 (p = 0,0000)

Tabla 125. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y el tamaño del Hotel.

Según la tabla 125, la proporción de la Comunicación de la RSE (elabora informes o no) es mayor en los Hoteles medianos y grandes con un 71,4% y 77,8% respectivamente, porcentajes mucho mayores a la media (16,89%) del total de la muestra; por su parte la proporción de la Comunicación de la RSE (elabora informes o no) es menor en los Hoteles micro y pequeños con un 6,4% y 10,94% respectivamente, porcentajes menores a la media (16,89%).

A manera de síntesis, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (elabora informes o no) están asociados a los medianos y grandes y aquellos con un menor grado a los micro y pequeños.

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		Indique el número de trabajadores de su Hotel							
				Menos de 10		Entre 10 y 50 empleados		Entre 51 y 200 empleados		Más de 200 empleados	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	2	1,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	77	61,60	24	37,50	2	9,52	0	0,00
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	33	26,40	28	43,75	4	19,05	1	11,11
4	Media (Aceptable)	34	15,53	6	4,80	11	17,19	11	52,38	6	66,67
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	7	5,60	1	1,56	4	19,05	2	22,22
TOTAL		219	100,00	125	100,00	64	100,00	21	100,00	9	100,00

Ji cuadrado con 15 grados de libertad = 79,5063 (p = 0,0000)

Tabla 126. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.

De acuerdo a la tabla 126, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración nula es mayor en los Hoteles micro con un 1,6%, superior a la media (0,91%); de igual manera, la proporción de los que cuentan con una valoración mínima (deficiente) es mayor también en los Hoteles micro con un 61,6%, superior a la media (47,03%), seguida por los Hoteles pequeños con un 37,5%; por su parte, la proporción de lo que cuentan con valoración baja (insuficiente) es mayor en los Hoteles pequeños con un 43,6%, superior a la media (30,4%), seguida por los Hoteles micro con un 26,4%.

La proporción de los que tienen valoración media (aceptable) es mayor en los Hoteles grandes con un 66,7%, seguido por los Hoteles medianos con un 52,4% y los Hoteles pequeños con un 17,2%, todos los porcentajes superiores a la media (15,53%); de igual manera, la proporción de los que tienen valoración alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles grandes con un 22,2%, seguido por los Hoteles medianos con un 19%, ambos porcentajes superiores a la media (6,39%);

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración nula en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los micro; aquellos con una valoración mínima (deficiente) se les asocia con los micro, seguido por los pequeños; de igual manera, aquellos con una valoración baja (insuficiente) a los pequeños, seguidos por los micro; los que cuentan con una valoración media (aceptable) se asocian a los grandes, medianos y en menor medida a los pequeños; y los que tienen una valoración alta (sobresaliente) se les asocia con los grandes, seguidos por los medianos.

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 127 y el gráfico 83.

Nº variab	Denominación	Total muestra	Indique el número de trabajadores de su Hotel				F de Snedecor
			Menos de 10	Entre 10 y 50 empleados	Entre 51 y 200 empleados	Más de 200 empleados	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	2,5120 n = 125	2,8281 n = 64	3,8095 n = 21	4,1111 n = 9	F(3,215) = 23,4568 p = 0,0000

Tabla 127. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.

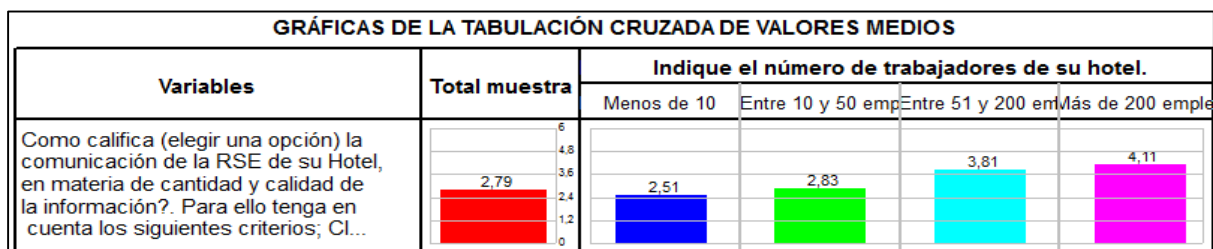


Gráfico 83. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE - cantidad/calidad y el tamaño del Hotel.

Con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y el tamaño del Hotel; se destaca el aumento de la media de la Comunicación (cantidad/calidad) en los Hoteles grandes (en primer lugar), medianos (en segundo lugar) y Pequeños (en menor medida, un leve aumento); por otra parte, disminuye la media en los Hoteles Micro.

- **Grado de Comunicación de la RSE según la presión de los *stakeholders* - clientes.**

- ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes.			
				Sí		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	36	17,31	1	9,09
2	NO	182	83,11	172	82,69	10	90,91
	TOTAL	219	100,00	208	100,00	11	100,00

Tabla 128. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los clientes.

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,5024 (p = 0,4785)

Tal como lo evidencia la tabla 128, la proporción de los Hoteles que elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes con un 17,3%, superior a la media (16,89%); por otra parte, la proporción de los Hoteles que no elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los clientes no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 90,9%, superior a la media (83,11%).

A manera de síntesis, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (elabora informes o no) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes; y a aquellos Hoteles que cuentan con una menor Comunicación de la RSE (elabora informes o no), se les asocia con los que no consideran la presión de los clientes una razón para comunicar sus acciones de RSE.

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independendencia entre ellas es del 47,85%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independendencia entre la Comunicación de la RSE (elabora informes o no) y la presión de los *stakeholders* – clientes ($p = 0,4785$).

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes.			
				SI		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	1	0,48	1	9,09
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	99	47,60	4	36,36
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	63	30,29	3	27,27
4	Media (Aceptable)	34	15,53	32	15,38	2	18,18
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	13	6,25	1	9,09
TOTAL		219	100,00	208	100,00	11	100,00

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 8,9773 ($p = 0,1100$)

Tabla 129. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.

La tabla 129 muestra que la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración mínima (deficiente) y baja (insuficiente) es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes con un 47,6% y 30,3%, respectivamente, ambos valores superiores a sus correspondientes medias (47,03% y 30,14%).

Por otra parte, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración nula, media (aceptable) y alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los clientes no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 9,1%, 18,2% y 9,1%, respectivamente, todas superiores a sus correspondientes medias (0,91%, 15,53% y 6,39%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración mínima (deficiente) y baja (insuficiente) en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes; y aquellos con una valoración nula, media (aceptable) y alta (sobresaliente), se les asocia con los que no consideran la presión de los clientes una razón para comunicar sus acciones de RSE.

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 11%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – clientes ($p = 0,1100$).

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 130 y el y gráfico 84.

Nº variab	Denominación	Total muestra	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes.		F de Snedecor
			Sí	NO	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	2,7933 n = 208	2,8182 n = 11	$F(1,217) = 0,0073$ $p = 0,9320$

Tabla 130. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.

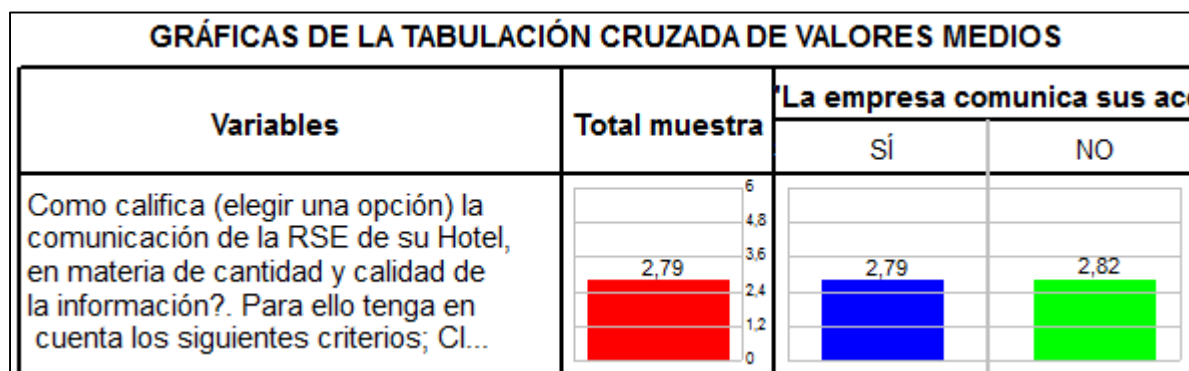


Gráfico 84. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los clientes.

Con la prueba *F* de Snedecor, se comprobó que no hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – clientes; a manera informativo se muestra el gráfico respectivo.

- **Grado de Comunicación de la RSE según la presión de los *stakeholders* – comunidad local.**

- ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	36	17,48	1	7,69
2	NO	182	83,11	170	82,52	12	92,31
TOTAL		219	100,00	206	100,00	13	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,8336 (p = 0,3612)

Tabla 131. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de la comunidad local.

De acuerdo a la tabla 131, la proporción de los Hoteles que elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local con un 17,5%, superior a la media (16,89%); por otra parte, la proporción de los Hoteles que no elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de la comunidad local no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 92,3%, superior a la media (83,11%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (elabora informes o no) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local; y a aquellos Hoteles que cuentan con una menor Comunicación de la RSE (elabora informes o no), se les asocia con los que no consideran la presión de la comunidad local una razón para comunicar sus acciones de RSE.

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel *p* del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 36,121%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre la Comunicación de la RSE (elabora informes o no) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local (*p* = 0,3612).

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	1	0,49	1	7,69
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	99	48,06	4	30,77
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	62	30,10	4	30,77
4	Media (Aceptable)	34	15,53	31	15,05	3	23,08
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	13	6,31	1	7,69
TOTAL		219	100,00	206	100,00	13	100,00

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 8,2778 (p = 0,1416)

Tabla 132. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.

La tabla 132 muestra que la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración mínima (deficiente) es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes con un 48,1%, superior a la media (47,03%).

Por otra parte, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración nula, baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de la comunidad local no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 7,7%, 30,8%, 23,1% y 7,1%, respectivamente, todas superiores a sus correspondientes medias (0,91%, 30,14%, 15,53% y 6,39%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración mínima (deficiente) en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local; y aquellos con una valoración nula, baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente), se les asocia con los que no consideran la presión de la comunidad local una razón para comunicar sus acciones de RSE.

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 14,16%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local (p = 0,1416).

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 133 y el gráfico 85.

Nº variab	Denominación	Total muestra	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local.		F de Snedecor
			SÍ	NO	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	2,7864 n = 206	2,9231 n = 13	F(1,217) = 0,2588 p = 0,6123

Tabla 133. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.

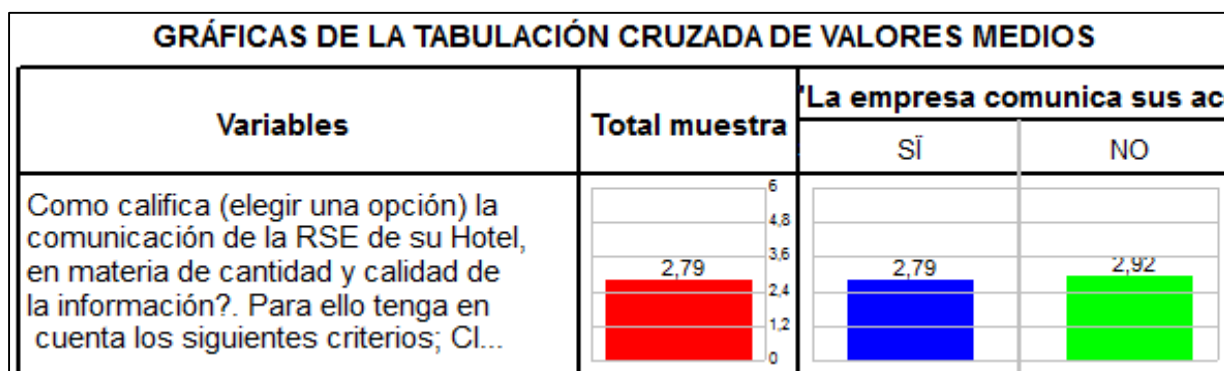


Gráfico 85. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de la comunidad local.

Al llevar a cabo el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que no hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local; a manera informativo se muestra el gráfico respectivo.

- **Grado de Comunicación de la RSE según la presión de los *stakeholders* - socios comerciales/proveedores.**
 - ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales y/o proveedores.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	31	25,20	6	6,25
2	NO	182	83,11	92	74,80	90	93,75
	TOTAL	219	100,00	123	100,00	96	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 13,7948 (p = 0,0002)

Tabla 134. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los socios comerciales/proveedores.

Según la tabla 134, la proporción de los Hoteles que elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores con un 25,2%, superior a la media (16,89%); por otra parte, la proporción de los Hoteles que no elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 93,8%, superior a la media (83,11%).

A manera de síntesis, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (elabora informes o no) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; y a aquellos Hoteles que cuentan con una menor Comunicación de la RSE (elabora informes o no), se les asocia con los que no consideran la presión de los socios comerciales/proveedores una razón para comunicar sus acciones de RSE.

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales y/o proveedores.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	0	0,00	2	2,08
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	46	37,40	57	59,38
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	39	31,71	27	28,13
4	Media (Aceptable)	34	15,53	28	22,76	6	6,25
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	10	8,13	4	4,17
TOTAL		219	100,00	123	100,00	96	100,00

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 19,1252 (p = 0,0018)

Tabla 135. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores.

La tabla 135 muestra que la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores con un 31,7%, 22,8% y 8,1%, respectivamente, todas superiores a sus correspondientes medias (30,14%, 15,53% y 6,39%).

Por otra parte, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración nula y mínima (deficiente) es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 2,1% y 59,47%, respectivamente, superiores a sus correspondientes medias (0,91% y 47,03%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; y aquellos con una valoración nula y mínima (deficiente), se les asocia con los que no consideran la presión de los socios comerciales/proveedores una razón para comunicar sus acciones de RSE.

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 136 y el gráfico 86.

Nº variab	Denominación	Total muestra	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales y/o proveedores.		F de Snedecor
			SÍ	NO	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	3,0163 n = 123	2,5104 n = 96	F(1,217) = 16,8232 p = 0,0001

Tabla 136. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores.

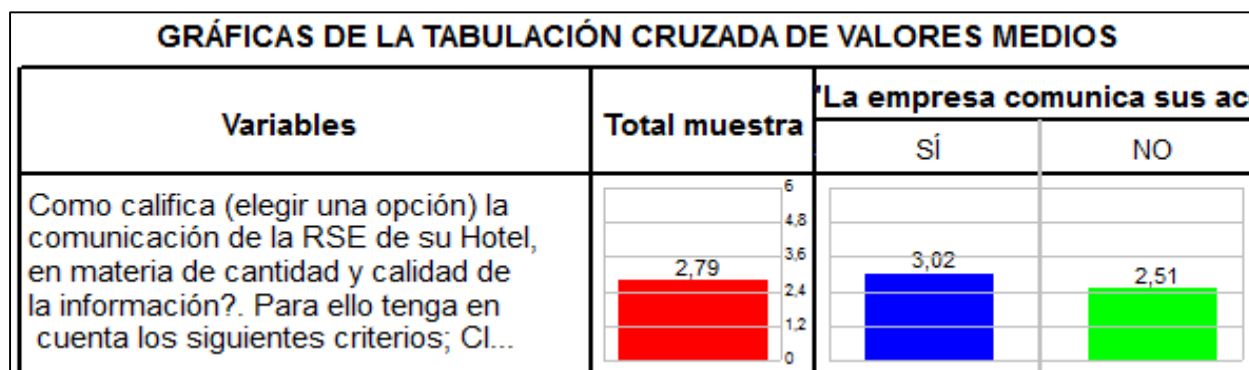


Gráfico 86. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los socios comerciales/proveedores.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – socios comerciales/proveedores; se destaca el aumento de la media de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; por otra parte, disminuye la media en los Hoteles que consideran que la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

- **Grado de Comunicación de la RSE según la presión de los *stakeholders* - competidores.**

- ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	30	26,79	7	6,54
2	NO	182	83,11	82	73,21	100	93,46
TOTAL		219	100,00	112	100,00	107	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 15,9717 (p = 0,0001)

Tabla 137. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los competidores.

Según la tabla 137, la proporción de los Hoteles que elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores con un 26,8%, superior a la media (16,89%); por otra parte, la proporción de los Hoteles que no elabora informes de RSE es mayor en los en los Hoteles en los cuales la presión de los competidores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 93,5%, superior a la media (83,11%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (elabora informes o no) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; y a aquellos Hoteles que cuentan con una menor Comunicación de la RSE (elabora informes o no), se les asocia con los que no consideran la presión de los competidores una razón para comunicar sus acciones de RSE.

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores.			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	0	0,00	2	1,87
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	42	37,50	61	57,01
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	32	28,57	34	31,78
4	Media (Aceptable)	34	15,53	28	25,00	6	5,61
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	10	8,93	4	3,74
TOTAL		219	100,00	112	100,00	107	100,00

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 22,2696 (p = 0,0005)

Tabla 138. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.

La tabla 138 evidencia que la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración media (aceptable) y alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores con un 25% y 8,9%, respectivamente, ambos superiores a sus correspondientes medias (15,53% y 6,39%).

Por otra parte, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) de la RSE con una valoración nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente) es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los competidores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 1,9%, 57% y 31,8%, respectivamente, todas superiores a sus correspondientes medias (0,91%, 47,03% y 30,14%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración media (aceptable) y alta (sobresaliente) en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; y aquellos con una valoración nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente), se les asocia con los que no consideran la presión de los competidores una razón para comunicar sus acciones de RSE.

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 139 y el gráfico 87.

N° variab	Denominación	Total muestra	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores.		F de Snedecor
			SÍ	NO	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	3,0536 n = 112	2,5234 n = 107	F(1,217) = 18,9271 p = 0,0000

Tabla 139. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.

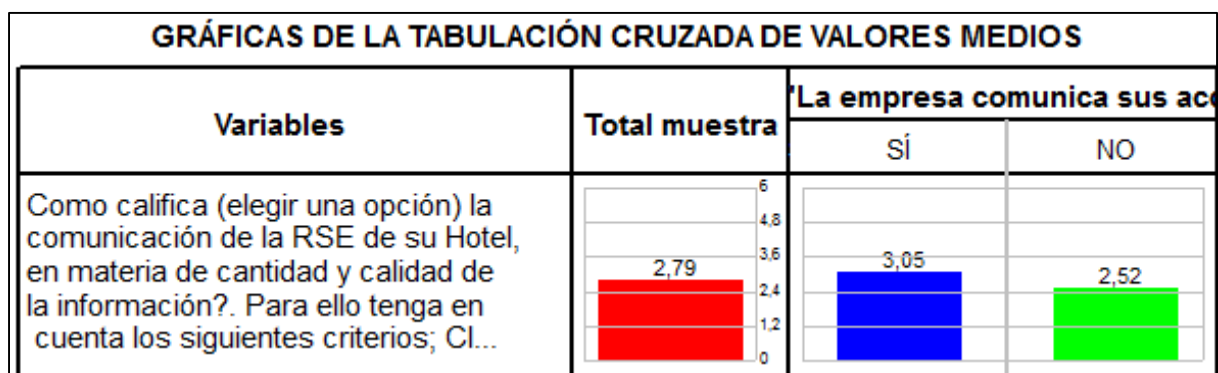


Gráfico 87. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los competidores.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – competidores; se destaca el aumento de la media de la Comunicación (cantidad/calidad) en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; por otra parte, disminuye la media en los Hoteles que consideran que la presión de los competidores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

- **Grado de Comunicación de la RSE según la presión de los *stakeholders* - gobiernos (local/regional/nacional).**
 - ✓ En primer lugar, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio elabora informes de RSE o no.

En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	SÍ	37	16,89	6	21,43	31	16,23
2	NO	182	83,11	22	78,57	160	83,77
	TOTAL	219	100,00	28	100,00	191	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,4700 (p = 0,4930)

Tabla 140. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – elabora informes o no y la presión de los gobiernos.

La tabla 140 muestra que la proporción de los Hoteles que elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) con un 21,4%, superior a la media (16,89%); por otra parte, la proporción de los Hoteles que no elabora informes de RSE es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los clientes no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 83,8%, superior a la media (83,11%).

A manera de síntesis, los Hoteles que cuentan con una mayor Comunicación de la RSE (criterio elabora informes o no) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); y a aquellos Hoteles que cuentan con una menor Comunicación de la RSE (criterio elabora informes o no), se les asocia con los que no consideran la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) una razón para comunicar sus acciones de RSE.

No obstante lo anterior, la prueba *Ji cuadrado* indica que no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 49,30%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre la Comunicación de la RSE (elabora informes o no) y la presión de los *stakeholders* – gobiernos (local/regional/nacional) (p = 0,4930).

- ✓ A continuación, se analizará la Comunicación de la RSE teniendo en cuenta el criterio cantidad/calidad de la información en RSE que comunican mediante los informes de RSE u otro medio.

Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.		Total muestra		La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).			
				SÍ		NO	
Cód	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Nula	2	0,91	0	0,00	2	1,05
2	Mínima (Deficiente)	103	47,03	6	21,43	97	50,79
3	Baja (Insuficiente)	66	30,14	9	32,14	57	29,84
4	Media (Aceptable)	34	15,53	8	28,57	26	13,61
5	Alta (Sobresaliente)	14	6,39	5	17,86	9	4,71
TOTAL		219	100,00	28	100,00	191	100,00

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 14,9313 (p = 0,0107)

Tabla 141. Tabulación Cruzada de Frecuencias entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.

De acuerdo a la tabla 141, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) es mayor en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) con un 32,1%, 28,6% y 17,9%, respectivamente, todas superiores a sus correspondientes medias (30,14%, 15,53% y 6,39%).

Por otra parte, la proporción de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con una valoración nula y mínima (deficiente) es mayor en los Hoteles en los cuales la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) no es una razón para comunicar sus acciones de RSE con un 1% y 50,8%, respectivamente, ambas superiores a sus correspondientes medias (0,91% y 47,03%).

A manera de resumen, los Hoteles que cuentan con una valoración baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) en la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) están asociados a los que comunican sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); y aquellos con una valoración nula y mínima (deficiente), se les asocia con los que no consideran la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) una razón para comunicar sus acciones de RSE.

Como complemento a lo anterior, se lleva a cabo un análisis adicional a partir de la tabla 142 y el gráfico 88.

Nº variab	Denominación	Total muestra	La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional).		F de Snedecor
			SÍ	NO	
76	Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los criterios de claridad, precisión, equilibrio, comparabilidad, periodicidad y fiabilidad.	2,7945 n = 219	3,4286 n = 28	2,7016 n = 191	F(1,217) = 15,6601 p = 0,0001

Tabla 142. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.

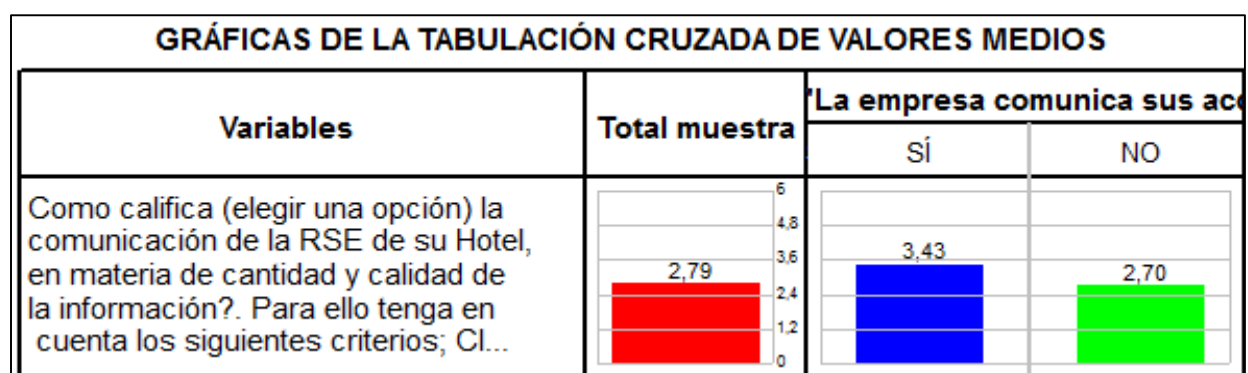


Gráfico 88. Tabulación Cruzada de Valores Medios entre el Grado de Comunicación de la RSE – cantidad/calidad y la presión de los gobiernos.

Al realizar el análisis de la varianza con la prueba F de Snedecor, se comprobó que hay diferencias entre los valores medios de la Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – gobiernos (local/regional/nacional); se destaca el aumento de la media de la Comunicación (cantidad/calidad) en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); por otra parte, disminuye la media en los Hoteles que consideran que la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.

En este apartado, se hará una discusión de los resultados mostrados en los ítems anteriores (basados en análisis estadísticos uni y bivariantes), complementado, como se mostrará a continuación, con diferentes **análisis estadísticos multivariantes**, lo que permitirá realizar el contraste total de las Hipótesis propuestas en la presente investigación.

Como aporte adicional al presente epígrafe y al estudio en general, a partir de los resultados que se den en la confrontación de las Hipótesis, se llevará a cabo un análisis integral de las variables Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE y de sus factores determinantes, lo que se concretará con la propuesta de un modelo que integre y explique las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio; para ello, tal como se ha comentado en un apartado anterior, se utilizará el Modelo de Ecuaciones Estructurales.

5.3.1. Hipótesis del Primer Grupo: Conocimiento de la RSE.

- a) **H1.1.** El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos univariantes** se concluye lo siguiente.

Desde el punto de vista de la **Notoriedad** (grado de penetración que tiene el concepto de la RSE en el colectivo investigado), el **57,2%** lo identifica de manera espontánea, el 17,6% admite que lo ha oído después de recordarles en que consiste y el 25,2% no conoce el término.

Desde el criterio de la **Nitidez del Concepto** (claridad con la que el concepto de la RSE ha sido asimilado o comprendido) los resultados evidencian que los/as Directores/as Hoteleros/a identifican a la RSE, principalmente, con los enunciados que representan los niveles más bajos (**nulo, mínimo y bajo**) dentro de la evolución del concepto, los cuales interpretan la RSE de las siguientes maneras: **i)** la principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas; **ii)** la RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa; **iii)** la RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa.

De lo anterior se concluye que a pesar de que el **57,2% de los/las Directores/as** identifica de manera espontánea el concepto de la RSE (Notoriedad), la claridad (Nitidez) con que el mismo ha sido asimilado/comprendido por los/as Directores/as Hoteleros/as (en relación con la definición de RSE generalmente aceptada y su proceso evolutivo), se ubica en los **niveles más bajos del concepto (nulo, mínimo y bajo)**.

Es importante mencionar que para el caso de la Notoriedad del concepto se han encontrado resultados similares en diferentes estudios, como los de CCRE e Ipsos (2006); Forética (2006, 2008a, 2011a); y Observatorio ERSE (2010); no obstante, estos estudios corresponden a países distintos, empresas de distintos tamaños/sectores y con datos recogidos en momentos distintos, con lo cual la comparabilidad no es un criterio suficiente para contrastar la hipótesis en cuestión.

Por esta razón, es a través de la Nitidez del concepto que se podría validar o no la presente hipótesis; y en este sentido, a partir de los resultados obtenidos se puede asegurar que **existe una inadecuada asimilación de la definición del concepto al asociarlo con los niveles más bajos del mismo (nulo, mínimo y bajo), con lo cual se puede validar la hipótesis.**

Como aporte a la validación y contextualización de este resultado, merece la pena mencionar que estudios propios del sector turístico/hotelero como los de Tepelus (2008); Cardona y Hernández (2011); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); y Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013), llegan a una conclusión similar al evidenciar un concepto débil/no uniforme y ciertas inconsistencias que provocan confusiones a la hora de entenderlo, hasta el punto de que los directivos confunden la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales; no obstante, para estos estudios también aplican las particularidades relacionadas con que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio y en diferentes regiones geográficas, a excepción del segundo que fue llevado a cabo en Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, si la Hipótesis nula a contrastar en el presente epígrafe es H_0 = El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es alto, en cuanto a la Nitidez del concepto, frente a la Hipótesis alternativa H_a = El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos univariable mostrados y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a .

Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 1.1** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.

- b) H1.2.** El Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos bivariantes** se concluye lo siguiente.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por un **mayor tamaño** del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 100% en los Hoteles grandes y al 95,5% en los medianos; en los pequeños ocurre un leve aumento al 59,4%, mientras que en los más pequeños (micro) disminuye al 45,6%.

En cuanto a la Nitidez, los valores medios de los niveles medio, alto y máximo disminuyen en los Hoteles micro y aumentan de manera progresiva en los Hoteles PYMES y grandes.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por una **mayor edad** del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 95,2% en los Hoteles con más de 40 años de funcionamiento y al 62,6% en los de 21 a 40 años; en los de 10 a 20 años disminuye al 26,7%; en los menores de 10 años prácticamente se mantiene igual (57,5%).

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel medio aumenta en los Hoteles menores de 10 años y mayores de 40 años y disminuye en los de 10 a 20 años y de 21 a 40 años, siendo la disminución de los primeros más notable; la media del nivel alto aumenta en los Hoteles con menos de 10 años de funcionamiento y en los mayores de 40 años, siendo el aumento más notable en estos últimos; en los de 21 a 40 años se mantiene igual y en los de 10 a 20 años disminuye notablemente; la media del nivel máximo aumenta en los Hoteles de todas las edades, a excepción de los Hoteles de 10 a 20 años, en los cuales disminuye; es importante mencionar que el aumento más notable se da en los Hoteles mayores de 40 años.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por una **mayor categoría** del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE aumenta en los Hoteles de Categoría Alta (pasando del 57,2% al 100%, 88,5% y 94,1% en los Hoteles 5, 4 estrellas y otra clasificación, respectivamente); por su parte, disminuye en los Hoteles de categoría media (pasando a un 43,5%) y baja (pasando al 14,3% y 30,8% en los Hoteles 2 y sin estrellas), exceptuando los que cuentan con 1 estrella en donde aumenta al 100%.

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel medio aumenta en los Hoteles de categoría alta (4, 5 estrellas y otra clasificación) y parte de la categoría baja (1 estrella) y disminuye en Hoteles de categoría media y parte de los Hoteles de categoría baja (0 y 2 estrellas), siendo más notable la disminución en esta última categoría (2 estrella); la media del nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles de categoría alta y parte de los Hoteles de categoría baja (1 estrella) y disminuye en parte de los de categoría baja (0 y 2 estrellas) y categoría media, siendo más notable en los de categoría baja; la media del nivel máximo aumenta en los Hoteles de categoría alta y parte de

la categoría baja (1 estrella) y disminuye en Hoteles de categoría media y parte de la categoría baja (0 y 2 estrellas), siendo más notable en los de ésta última categoría (2 estrellas).

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por la tenencia de un **contrato en franquicia o en gestión**, por parte del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 100% en los Hoteles con franquicia y en gestión; mientras que en los Hoteles en propiedad y en arrendamiento disminuye al 52,8% y 0%, respectivamente (pero merece la pena mencionar que en los Hoteles en gestión el sí sugerido aumenta del 17,6% al 100%).

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel nulo aumenta en los Hoteles en propiedad y en gestión y disminuye en los Hoteles franquiciados y en arrendamiento, siendo la de estos últimos más notable; la media del nivel bajo aumenta en los Hoteles en propiedad y franquiciados y disminuye en los Hoteles en arrendamiento y en gestión, siendo la disminución de los Hoteles en arrendamiento más notable; la media del nivel medio aumenta en los Hoteles franquiciados y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad y en arrendamiento; la media del nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles franquiciados, en arrendamiento y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad; la media del nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles franquiciados, en arrendamiento y en gestión y disminuye en los Hoteles en propiedad.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por un **buen desempeño financiero** del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 93,3% en los Hoteles con buen desempeño financiero; mientras que en los Hoteles con niveles regular y malo disminuye al 16,4% y 12,8%, respectivamente.

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel medio aumenta en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye notablemente en los de mal y regular desempeño; la media del nivel 4 alto aumenta notablemente en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye en los de mal y regular desempeño, siendo más notable en los de mal desempeño; la media del nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles con buen desempeño financiero y disminuye en los de mal y regular desempeño, siendo más notable en los de mal desempeño.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece por un **nivel bueno de inversión en innovación** del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 93% en los Hoteles con nivel bueno de inversión en

innovación; mientras que en los Hoteles con niveles regular y malo disminuye al 26,9% y 12,5%, respectivamente.

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel medio aumenta en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye notablemente en los que tienen niveles malo y regular; la media del nivel alto aumenta notablemente en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye en los que tienen niveles malo y regular, siendo más notable en los que poseen un nivel malo; la media del nivel máximo aumenta notablemente en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y disminuye en los que tienen niveles malo y regular, siendo más notable en los que poseen un nivel malo.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece al contar con **mujeres** en la Dirección del establecimiento hotelero.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 100% en los Hoteles que cuentan con Directoras mujeres; en los que cuentan con Directores hombres disminuye al 48,1%.

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel nulo aumenta en los Directores hombres y disminuye en las Directoras mujeres; la media del nivel mínimo aumenta en los Directores hombres y disminuye en las Directoras Mujeres; los valores medios de los niveles alto y máximo aumentan en el colectivo de mujeres y disminuyen en el de hombres.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece al contar en el establecimiento hotelero con Directores/as **más jóvenes**.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 92,6% en los Hoteles que cuentan con Directores/as menores de 40 años; en aquellos con Directores de 40 a 60 años, aumenta levemente al 60,2%; y disminuye notablemente al 3,4% en los que cuentan con Directores/as mayores de 60 años.

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel medio aumenta en el colectivo de menores de 40 años y disminuye en los otros dos colectivos, siendo más notable en el de mayores de 60 años; los valores medios de los niveles alto y máximo aumentan en el colectivo de menores de 40 años y en el que va de 40 a 60 años, siendo más notable en el primer colectivo; en cuanto a los mayores de 60 años disminuyen considerablemente.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) se favorece al contar en el establecimiento hotelero con Directores/as con **mayores niveles de educación**.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 94,8% en los Hoteles que tienen Directores/as con postgrado

universitario; en aquellos con Directores profesionales universitarios (carrera pregrado) y con estudios secundarios, disminuye al 31,6% y 0%, respectivamente.

En cuanto a la Nitidez, hay un comportamiento similar en los valores medios de los niveles medio, alto y máximo; es decir, aumentan notablemente en el colectivo que cuenta con postgrado universitario y disminuyen en aquellos que tienen título profesional de pregrado universitario y secundaria, siendo más notable la disminución en los de secundaria.

- ✓ El Grado de Conocimiento de la RSE (Notoriedad y Nitidez) es **independiente del grado de autonomía para la toma de decisión de RSE** del Director/a.

En cuanto a la Notoriedad, el porcentaje de Hoteles que identifican de manera espontánea el concepto de RSE pasa del 57,2% al 62,8% en los Hoteles cuyo Directores/as tienen total autonomía para la toma de decisiones en RSE; en aquellos con mucha, media y poca autonomía 44,4%, 50% y 0%, respectivamente; sin embargo, según la prueba *Ji cuadrado* no existe una asociación significativa (al nivel del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 18,61%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el conocimiento de la RSE (Notoriedad) y el grado de autonomía del Director/a para la toma de decisiones en RSE ($p = 0,1861$).

En cuanto a la Nitidez, la media del nivel bajo aumenta notablemente en los/as Directores/as con poca autonomía; pero también aumenta en el colectivo de total autonomía; se mantiene igual con los de mucha autonomía y disminuye de manera considerable con los de media autonomía.

Como complemento a la discusión sobre los análisis estadísticos bivariantes que se acaban de mostrar, en las próximas páginas se realizan diversos **análisis estadísticos multivariantes**.

Tal como se explicó en un epígrafe anterior, para la solución de Hipótesis en cuestión, en relación a los análisis multivariantes, fue propuesta la aplicación de las técnicas del **Análisis de Componentes Principales (ACP)** y la **Regresión Lineal Múltiple**, cuyos resultados se muestran a continuación.

(i) **Análisis de Componentes Principales – ACP.**

Con el objetivo de reducir la dimensión del número de variables²¹ que inicialmente se han considerado en el análisis del Grado de Conocimiento de la RSE (Nitidez) y además facilitar la interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible se realizó un (1) ACP.

²¹ Las variables que corresponden al Grado de Conocimiento de la RSE (Nitidez) son las V25, V26, V27, V28, V29 y V30 del cuestionario que aparecen relacionadas en el Anexo 3.

En este sentido, tal como se muestra en la tabla 143, el test de Bartlett²² rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 2 factores²³ principales (con autovalor superior a 1²⁴) que en conjunto explican el 83,2% de la varianza de las 6 variables originales (ver tabla 144).

De acuerdo con la rotación varimax²⁵(ver tabla 145), estos 2 factores pueden identificarse por las cargas de las variables asociadas a cada factor²⁶, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,8647), al igual que los valores de las comunalidades (por encima de 0,7610)²⁷.

El **Factor 1**, que explica el 42,63% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 144) está asociado con los niveles más altos de nitidez de la RSE (variable 28 - NIT4_RSE; variable 26 - NIT2_RSE; y variable 30 - NIT6_RSE; que representan los niveles máximo, alto y medio, respectivamente), las cuales identifican la RSE de la siguiente manera: **(i)** la RSE está implicada con el Desarrollo Sostenible de la sociedad (Nitidez nivel máximo); **(ii)** la RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia del negocio (Nitidez nivel alto); y **(iii)** la RSE se relaciona con prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley (Nitidez nivel medio); por lo tanto, este factor puede identificarse como **Conocimiento Avanzado de la RSE**.

Por su parte, el **Factor 2**, que explica el 40,57% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 144) está asociado con los niveles más bajos de nitidez de la RSE (variable 29 – NIT5_RSE; variable 25 – NIT1_RSE; y variable 27 – NIT3_RSE; que representan los niveles nulo, mínimo y bajo, respectivamente), las cuales identifican la RSE de la siguiente manera: **i)** la principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas (Nitidez nivel nulo); **ii)** la RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa (Nitidez nivel bajo); **iii)** la RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa (Nitidez nivel bajo); por lo tanto, este factor puede identificarse como **Conocimiento Básico de la RSE**.

²² El test de Bartlett (1950) es una prueba estadística utilizada en análisis factorial para contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz identidad (matriz en la que todos los términos de la diagonal principal son 1 y todos los restantes 0). Si la hipótesis nula se rechaza, es adecuada la utilización del análisis factorial.

²³ Un factor es una dimensión subyacente que explica la varianza de un conjunto de variables relacionadas entre sí. Es una combinación lineal de las varianzas originales consideradas en un análisis factorial.

²⁴ Existen varios criterios que ayudan a decidir el número de factores significativas a retener en un ACP; para el caso del estudio se utilizará el test de Cattell (1996) que indica que se retienen los factores con valor propio superior a 1; se recuerda que la varianza asociada con cada factor viene expresada por su valor propio o autovalor; los valores propios son las raíces características de una matriz cuadrada de covarianza o coeficientes de correlación.

²⁵ La rotación varimax, desarrollada por Kaiser (1958), se realiza con el fin de facilitar la interpretación del significado de los factores seleccionados y consiste en llevar a cabo una rotación ortogonal de los ejes factoriales con el objetivo de conseguir que la correlación de cada una de las variables sea lo más próxima a 1 con uno solo de los factores y próxima a 0 con todos los demás..

²⁶ La carga del factor es la correlación existente entre una variable original y un factor obtenido por combinación lineal de las variables originales; la carga que interesa es la que resulta después de la rotación varimax.

Determinante de la matriz de correlación:	0,0143	
Ji cuadrado con 15 grados de libertad:	913,9527	p = 0,0000

Tabla 143. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Conocimiento de la RSE (Nitidez).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Valor propio	2,5881	2,4039	0,4146	0,2611	0,2461	0,0863
% de varianza explicada	43,13%	40,07%	6,91%	4,35%	4,10%	1,44%
% acumulado	43,13%	83,20%	90,11%	94,46%	98,56%	100,00%

Tabla 144. Valores propios de los factores.

Variables	Factor 1	Factor 2	Comunalidad
NIT1_RSE	0,0583	0,8704*	0,7610
NIT2_RSE	0,9609*	-0,0610	0,9271
NIT3_RSE	-0,0187	0,9114*	0,8310
NIT4_RSE	0,9395*	-0,1378	0,9017
NIT5_RSE	-0,0082	0,8676*	0,7528
NIT6_RSE	0,8647*	0,2659	0,8184
Valor propio	2,5576	2,4344	
% de varianza	42,63%	40,57%	
% acumulado	43,13%	83,20%	

Tabla 145. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman cada uno de los factores, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach²⁸, cuyos resultados que se muestran a continuación en las tablas 146 y 147, evidencian una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	3
Coeficiente alfa de Cronbach	0,9125

Tabla 146. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

Número de casos	219
Número de ítems	3
Coeficiente alfa de Cronbach	0,8593

Tabla 147. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.

(ii) Análisis de Regresión Lineal Múltiple.

A partir de los resultados del ACP, fueron realizadas 2 Regresiones Lineales Múltiples, que explican las relaciones entre la variable dependiente (convertida en los factores Conocimiento Avanzado de la RSE y Conocimiento Básico de la RSE) y las variables independientes (explicativas o predictoras) propuestas en el estudio y que están relacionadas con las características del Hotel (tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero y nivel de inversión en innovación) y las características del Director/a (sexo, edad, nivel de educación y grado de autonomía para la toma de decisión de RSE).

Es importante comentar que para la aplicación de esta técnica, fue necesario convertir las variables independientes categóricas (Hotel: tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero, nivel de inversión en innovación; Director/a: sexo, edad y nivel de educación) en variables ficticias (se crearon 24 en total).

²⁸ El coeficiente alfa de Cronbach estima la consistencia interna de una escala de medida; un valor por debajo de 0,7 indica baja consistencia interna. Este coeficiente es uno de los más utilizados para medir la confiabilidad de una escala.

- **Regresión Lineal Múltiple del Conocimiento Avanzado de la RSE.**

Tal como se muestra en la tabla 148, según el estadístico F de Snedecor con 25 (26 variables – 1) y 193 (219 casos – 26 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 64,7% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 149); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Conocimiento Avanzado en RSE que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 64,7%.

Por otra parte, en la tabla 150, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 5 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la t de Student)²⁹; en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Conocimiento avanzado de la RSE se da con la variable FIN_REGU (desempeño financiero regular del Hotel).

Adicionalmente, en la tabla 151, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la t de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la t de Student, la 5 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable independiente son: FIN_REGU, FIN_MALO, GRADO, POSTGRAD y INV_MALO; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 64,7% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del Hotel, como el nivel educativo del Director/a, afectan el Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 150) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables POSTGRAD y GRAD; y negativa con las variables FIN_REGU, FIN_MALO y INV_MALO.

Lo anterior indica que el Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE se incrementa al aumentar el nivel de educación del Director/a (en sus categorías de grado y postgrado); y se disminuye al

aumentar el desempeño financiero del Hotel (en sus categorías de regular y malo) y el nivel de inversión en innovación del Hotel (en su categoría de malo).

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) relacionados en la tabla 151, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga un desempeño financiero regular o malo, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de tener un Conocimiento Avanzado de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Hotel tenga un desempeño financiero bueno (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga un nivel malo de inversión en innovación, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de tener un Conocimiento Avanzado de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Hotel tenga un nivel bueno de inversión en innovación (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga grado o postgrado, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de tener un Conocimiento Avanzado de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que cuente con secundaria (categoría de referencia).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	25	141,6970	5,6679
Residuo	193	77,3030	0,4005
Varianza total	218	219,0000	
F de Snedecor con 25 y 193 grados de libertad = 14,1508 (p = 0,0000)			

Tabla 148. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,8044
Coefficiente de determinación (R²)	0,6470
Coefficiente R ² ajustado	0,6015
Coefficiente de regresión alfa	1,0188

Tabla 149. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

Variables	CONOC-AV	FIN_REGU	FIN_MALO	GRADO	POSTGRAD	INV_MALO
CONOC-AV	1,0000					
FIN_REGU	-0,4069***	1,0000				
FIN_MALO	-0,4920**	-0,3027	1,0000			
GRADO	0,2593**	-0,4964	-0,0701	1,0000		
POSTGRAD	0,7153*	-0,5504	-0,5126	-0,6069	1,0000	
INV_MALO	-0,5466*	-0,0739	0,7899	0,1055	-0,5578	1,0000

Tabla 150. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
CONOC-AV	0,0000	1,0000						
FIN_REGU	0,2511	0,4337	-0,9505	0,2466	-3,8549 p = 0,0001***	-0,2674	36,2614	0,1656
FIN_MALO	0,2146	0,4106	-0,7028	0,2863	-2,4548 p = 0,0141**	-0,1740	91,2517	0,4167
GRADO	0,2603	0,4388	0,3534	0,1703	2,0746 p = 0,0380**	0,1477	2,6435	0,0121
POSTGRAD	0,5114	0,4999	0,5259	0,2905	1,8101 p = 0,0703*	0,1292	4,2237	0,0193
INV_MALO	0,2557	0,4363	-0,3920	0,2364	-1,6581 p = 0,0973*	-0,1185	0,9632	0,0044

Tabla 151. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

- **Regresión Lineal Múltiple del Conocimiento Básico de la RSE.**

Tal como se muestra en la tabla 152, según el estadístico F de Snedecor con 25 (26 variables – 1) y 193 (219 casos – 26 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,1; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 15,73% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 153); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Conocimiento Básico en RSE que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 15,73%.

En la tabla 154, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 6 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la t de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Conocimiento Básico de la RSE se da con la variable H_-10A (Hoteles con menos de 10 años de funcionamiento).

Adicionalmente, en la tabla 155, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la t de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la t de Student, la 6 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable dependiente son: H_-10A, H_10-20A, H_21-40A, POSTGRAD, ARRENDAM y MUJER; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 15,73% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto la edad y el tipo de contrato del Hotel, como el nivel educativo y el sexo del Director/a, afectan el Grado de Conocimiento Básico de la RSE; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 154) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables H_-10A, H_10-20A y H_21-40A; y negativa con las variables POSTGRAD, ARRENDAM y MUJER.

Lo anterior indica que el Grado de Conocimiento Básico de la RSE se incrementa al aumentar la edad del Hotel (en sus categorías de menos de 10 años; entre 10 y 20 años; y entre 21 y 40 años); y se disminuye al aumentar el nivel de educación del Director (en su categoría de

postgrado) y cuando el tipo de contrato es arrendamiento y el sexo de quién ocupa la Dirección es mujer.

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) relacionados en la tabla 155, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga en funcionamiento menos de 10 años, entre 10 y 20 años y entre 21 y 40 años, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de tener un Conocimiento Básico de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Hotel tenga más de 40 años en funcionamiento (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga un contrato de arrendamiento, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de tener un Conocimiento Básico de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Hotel tenga un contrato en gestión (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga postgrado y sea mujer, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de tener un Conocimiento Básico de la RSE, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que cuente con secundaria y sea hombre, respectivamente (categorías de referencias).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	25	34,4596	1,3784
Residuo	193	184,5404	0,9562
Varianza total	218	219,0000	
F de Snedecor con 25 y 193 grados de libertad = 1,4416 (p = 0,0921)			

Tabla 152. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,3967
Coefficiente de determinación (R²)	0,1573
Coefficiente R ² ajustado	0,0488
Coefficiente de regresión alfa	-0,5904

Tabla 153. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

VARIABLES	CONOC-BA	H_-10A	H_10-20A	H_21-40A	POSTGRAD	ARRENDAM	MUJER
CONOC-BA	1,0000						
H_-10A	0,0595***	1,0000					
H_10-20A	0,0391***	-0,5702	1,0000				
H_21-40A	0,0069***	-0,4513	-0,2162	1,0000			
POSTGRAD	-0,0692*	0,0209	-0,2233	0,0423	1,0000		
ARRENDAM	0,1825*	0,0880	0,0502	0,0397	0,0022	1,0000	
MUJER	-0,1546*	0,0643	-0,0891	0,0107	0,1190	0,0146	1,0000

Tabla 154. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
CONOC-BA	0,0000	1,0000						
H_-10A	0,5434	0,4981	0,8977	0,2712	3,3105 p = 0,0009***	0,2318	0,7764	0,0035
H_10-20 ^a	0,2146	0,4106	0,8669	0,2888	3,0016 p = 0,0027***	0,2112	1,7309	0,0079
H_21-40 ^a	0,1461	0,3532	0,7522	0,2905	2,5891 p = 0,0096***	0,1832	3,4079	0,0156
POSTGRAD	0,5114	0,4999	-0,8757	0,4489	-1,9508 p = 0,0511*	-0,1391	2,8259	0,0129
ARRENDAM	0,0091	0,0951	1,9741	1,0543	1,8725 p = 0,0611*	0,1336	7,7414	0,0353
MUJER	0,4247	0,4943	-0,2914	0,1569	-1,8569 p = 0,0633*	-0,1325	5,9843	0,0273

Tabla 155. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

Como conclusión al presente epígrafe y teniendo en cuenta que la Hipótesis nula a contrastar es H_0 = No existen factores que influyen en el Grado de Conocimiento de la RSE; frente a la Hipótesis alternativa H_a = Hay factores que influyen en el Grado de Conocimiento de la RSE; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos bivariantes y multivariantes mostrados y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a .

En concreto, el Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel adquiera más años de funcionamiento, cuente con un contrato en gestión, tenga un buen desempeño financiero y haya alcanzado un nivel bueno de inversión en innovación; de igual manera, si la Dirección del Hotel es manejada por una mujer que cuente con estudios de grado o postgrado, el Grado de Conocimiento de la RSE también se ve favorecido.

Por otra parte, a pesar de que en las Regresiones Lineales Múltiples no se demostraron relaciones estadísticamente significativas entre el Grado de Conocimiento de la RSE y el tamaño y la categoría del Hotel, así como con la edad y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a; sí que se encontraron las evidencias estadísticas de significación suficientes entre ellas, en los análisis bivariantes realizados (Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y de Valores Medios), a excepción de la relación con el grado de autonomía; en resumen, los resultados evidenciaron un favorecimiento en el Grado de Conocimiento de la RSE en los Hoteles de mayor tamaño, de categorías altas y con los/as Directores/as más jóvenes.

En este sentido, teniendo en cuenta que se evidenciaron relaciones de la variable dependiente y las variables independientes propuestas, **se valida la Hipótesis 1.2** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad y el nivel de educación del Director/a.

Finalmente, como aporte a la validación y contextualización de estos resultados se realizó un análisis específico para cada variable y los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin (2004); Van Wijk y Persoon (2006); Bohdanowicz y Zientara (2008), teix, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b) y Observatorio ERSE (2010); los relacionados con la edad del Hotel con los de los estudios de Shrivastava (1995); Garay y Font (2012); y Peña y Serra (2012b); los de las variables sexo, edad y nivel educativo del Director/a con las de las investigaciones de Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Petts (1998); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Rivera y de Leon (2005); Deng, Walker y Swinnerton (2006); Hemingway y Maclagan (2004); El Dief y Font (2010); y Peña y Serra (2012b).

5.3.2. Hipótesis del Segundo Grupo: Aplicación de la RSE.

- a) **H2.1.** El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos univariable** se concluye lo siguiente.

Teniendo en cuenta que el Grado de Aplicación de la RSE se mide a partir de la valoración de las Actividades Económicas (AE), Actividades Sociales (AS) y Actividades Ambientales (AA), las cuales pueden adquirir los valores de nulo, mínimo, bajo, medio, alto y máximo (en una escala que va de 1 a 6), se tiene que el resultado global de la media de las 30 actividades arroja un valor de **3,89**; el cual se encuentra en la categoría de **nivel bajo**.

Para mayor detalle, las **AE** son las que tienen un mayor Grado de Aplicación con una media de **4,15 (nivel medio)**, seguidas de las **AS** y las **AA** con unos valores medios de **3,67 (nivel bajo)** y **3,89 (nivel bajo)** respectivamente.

Las AE que con mayor Grado de Aplicación son las **AE5 (4,98 - nivel medio)** y **AE3 (4,95 - nivel medio)**, es decir, aquellas relacionadas con **i)** dar a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetan sus derechos; y **ii)** estar preocupados por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio); **las AE con menor Grado de Aplicación** son las **AE1 (2,43 - nivel mínimo)** y **AE2 (2,47 - nivel mínimo)**, relacionadas con **i)** la integración de la RSE a la estrategia del negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico); y **ii)** el compromiso con la adhesión a iniciativas internacionales, nacionales, regionales o locales en materia de RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local).

Por su parte, las actividades AE1, AE2 y AE10 tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 77,9%; 74,8% y 50,9% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AE3, AE4, AE5, AE6, AE7, AE8 y AE9 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 82,9%; 65,8%; 84,7%; 59,4%; 62,1%; 63,6% y 64,9% de los establecimientos hoteleros, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AE4, AE6, AE7, AE8 y AE9 cuentan con unos Grados de Aplicación medio en el 28,4%; 29,3%; 28,8%; 28,4% y 26,6% de los Hoteles, respectivamente.

Las AS que con mayor Grado de Aplicación son las **AS3 (5,07 - nivel alto)** y **AS7 (4,68 - nivel medio)**, es decir, aquellas relacionadas con **i)** promover el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que se les respeta el derecho a la asociación sindical; y **ii)** promover la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso; **las AS con menor Grado de Aplicación** son las **AS8 (2,31 - nivel mínimo)** y

AS1 (2,52 - nivel mínimo), relacionadas con *i*) contratar personas con algún tipo de discapacidad; y *ii*) tener una política y plan de acción social establecido.

Por su parte, las actividades AS1, AS2, AS8 y AS9 tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 75,8%; 64%; 84,5% y 58,9% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AS3, AS4, AS5, AS6, AS7 y AS10 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 88,6%; 63,5%; 56,6%; 54,8%; 66,7% y 46,1% de los Hoteles, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AS4, AS5, AS6 y AS10 cuentan con un Grado de Aplicación medio en el 26,5%; 27,4%; 27,9%; y 23,3% de los Hoteles, respectivamente.

Las AA que con mayor Grado de Aplicación son las **AA9 (4,22 - nivel medio)** y **AA5 (4,21 - nivel medio)**, es decir, aquellas relacionadas con *i*) promover entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino; y *ii*) tener programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes); **las AA con menor Grado de Aplicación** son las **AA6 (2,08 - nivel mínimo)** y **AA2 (3,48 - nivel bajo)**, relacionadas con *i*) utilizar algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica; y *ii*) tener una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).

Por su parte, las actividades AA1, AA2, AA3, AA4, AA6 y AA8, tienen unos Grados de Aplicación nulo, mínimo y bajo en el 41,9%; 46,1%; 43,8%; 40,2%; 81,7% y 46,1% de los Hoteles, respectivamente; mientras que las actividades restantes AA5, AA7, AA9 y AA10 poseen unos Grados de Aplicación alto y máximo en el 59,46%; 56,2%; 54,7% y 50,6% de los establecimientos hoteleros, respectivamente; finalmente, se evidencia que las actividades AA1, AA2, AA3 y AA4 cuentan con unos Grados de Aplicación medio en el 21,5%; 21%; 21,9%; y 24,7% de los Hoteles, respectivamente.

Adicionalmente a lo anterior y como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, es importante mencionar que se han encontrado estudios con resultados similares en el ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003, Peinado, 2006; Haslam, 2004; Casado y Roser, 2009); de Colombia (Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008); del ámbito del sector turístico en general (Tepelus, 2008); y del el sector hotelero en particular (Eme et al., 2013); no obstante, se debe tener en cuenta que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio, en diferentes regiones geográficas, con empresas de distintos tamaños y de sectores (a excepción del último), con lo cual **la comparabilidad no es un criterio suficiente** para contrastar la hipótesis en cuestión; pero **sí que lo son los análisis estadísticos univariable** referenciados en líneas anteriores; en concreto, el resultado global que hace referencia a que **la media de las 30 actividades se encuentra en la categoría de nivel bajo (valor de 3,89)**.

En este sentido, si la Hipótesis nula a contrastar en el presente epígrafe es H_0 = El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es alto, frente a la Hipótesis alternativa H_a = El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas

del sector hotelero del estudio es bajo; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos univariable mostrados y discutidos, se rechaza la *H₀* y se acepta la *H_a*.

Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 2.1** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

- b) H2.2.** El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos bivariantes** se concluye lo siguiente.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por un **mayor tamaño** del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS (excluyendo las AS3 y AS7) y AA, según el tamaño del hotel.

Se destaca el aumento de la media de las AE en los Hoteles medianos y grandes y una disminución en los Hoteles micro; en relación a las AS y AA, hay un aumento en los Hoteles grandes y PYME (se excluye la AS1 en los pequeños) y una disminución en los Hoteles micro.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por una **mayor edad** del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS (Excluyendo la AS3) y AA (excluyendo las AA6 y AA8), según la edad del Hotel.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS y AA en los Hoteles mayores de 40 años, de 21 a 40 años (excluyendo las AE1, AE2, AE10, AS9, AA7, AA9 y AA10) y en menor medida en los menores de 10 años (excluyendo las AE1, AE2, AE3, AS1 AS2 y AS7, AS8); por otra parte hay una disminución en los de 10 a 20 años.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por una **mayor categoría** del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS y AA, según la categoría del Hotel.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS, AA en los Hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas; y otra clasificación - excluyendo la AS8) y los Hoteles 1 Estrella (excluyendo las AS1,

AS5, AS8, AS9, AA3 y AA6); se registra una disminución en los Hoteles de categoría media (excluyendo las AA5 y AA9) y categoría baja (0 y 2 estrellas).

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por la tenencia de un **contrato en franquicia o en arrendamiento**, por parte del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE (excluyendo las AE3 y AE5), AS (excluyendo las AS3 y AS7) y AA, según el tipo de contrato del Hotel.

Se destaca el aumento notable de la media de las AE, AS y AA en los Hoteles franquiciados y la disminución en los Hoteles en propiedad; en cuanto a los Hoteles en gestión hay un aumento de las AE4, AE6, AE8, AE9, AS4, AS5, AS6, AS8, AA5, AA7, AA9 y AA10; y una disminución las AE1, AE2, AE7, AE10, AS1, AS2, AS9, AS10, AA1, AA2, AA3, AA4, AA6 y AA8; en los Hoteles en arrendamiento hay un aumento en las AE1, AE2, AE4, AE6, AE7, AE8, AE9, AE10, AS1, AS4, AS5, AS6, AA5, AA7 y AA9.; y una disminución en la media de las, AS2, AS8, AS9, AS10, AA1, AA2, AA3, AA4, AA6, AA8 y AA10.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por un **buen desempeño financiero** del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS y AA, según el desempeño financiero del Hotel.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS y AA en los Hoteles con buen desempeño financiero y la disminución en los de regular y mal desempeño, siendo más notable en los últimos.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece por un **nivel bueno de inversión en innovación** del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS y AA, según el nivel de inversión en innovación del Hotel.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS y AA en los Hoteles con un nivel bueno de inversión en innovación y la disminución en aquellos con niveles regular y malo, siendo más notable en los últimos.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece al contar con **mujeres** en la Dirección del establecimiento hotelero.

Hay diferencias entre los valores medios de AE (excluyendo las AE3, AE4, AE5, AE6, AE7, AE8 y AE9), AS (excluyendo las AS3, AS4 y AS8), AA (excluyendo las AA2, AA3 y AA6), según el sexo del Director/a.

Se tiene que hay un aumento en la media de las AE, AS y AA en el colectivo de mujeres y una disminución en el de hombres.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece al contar en el establecimiento hotelero con Directores/as **más jóvenes**.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS y AA, según la edad del Director/a.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS y AA en el colectivo de menores de 40 años y el que se encuentra entre 40 y 60 años (excluyendo las AE2, AE4, AE8, AS8, AA2, AA3, AA4 y AA6); se evidencia una disminución en los mayores de 60 años.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece al contar en el establecimiento hotelero con Directores/as con **mayores niveles de educación**.

Hay diferencias entre los valores medios de las AE, AS y AA, según el nivel de estudios del Director/a.

Se destaca el aumento de la media de las AE, AS y AA en el colectivo que cuenta con postgrado universitario; se muestra además una disminución en aquellos que cuentan con título de pregrado profesional universitario y secundaria, siendo más notable en los segundos.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorecen con un **mayor grado de autonomía para la toma de decisión de RSE** del Director/a.

Hay diferencias entre los valores medios de ciertas Actividades Económicas (AE3, AE4, AE7 y AE8) y un par de Actividades Sociales (AS5 y AS6), según el grado de autonomía el Director/a para la toma de decisiones en RSE; por otra parte, no hay diferencias entre los valores medios de la AA, según el grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE; se evidencia en general el siguiente comportamiento.

Por un lado, se muestra un aumento de la media de las AE (Excluyendo la AE4) en los/as Directores/as con total y media autonomía; por otra parte, disminuye considerablemente en los de poca autonomía y levemente en el colectivo con mucha autonomía; por otro lado, se evidencia un aumento de la AS en los/as Directores/as con media, mucha y total autonomía (a excepción de la AS6 que se mantiene igual en el colectivo con mucha autonomía); por otra parte, disminuye notablemente en el colectivo con poca autonomía.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se favorece con las **motivaciones internas y externas** que perciben los/as Directores/as.

A manera de recordatorio las **M1 y M2 son las motivaciones internas** relacionadas con los valores personales (ética y moral) del Director/a y su estilo de Dirección; y la mejora de la

competitividad del Hotel; y las **M3 y M4 son las externas** relacionadas con la mejora de la imagen y reputación del Hotel ante todos los *stakeholders*; y la presión externa que ejercen estos últimos sobre el establecimiento hotelero.

En cuanto a las **Actividades Económicas** se concluye lo siguiente.

AE – M1: Se destaca el aumento de la media en el colectivo que está indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo con la M1; disminuye para los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta.

AE (excluyendo la AE10) – M2: Hay un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo e indiferente (excluyendo las AE8 y AE9) con la M2; disminuye en el colectivo que está de acuerdo y en desacuerdo (excluyendo la AE5) con esta.

AE (excluyendo las AE2 y AE10) – M3: Se muestra un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; disminuye en el colectivo que está de acuerdo, indiferente y en desacuerdo (excluyendo la AE5) con ésta;

AE (excluyendo las AE2, AE7 y AE10) – M4: Se destaca el aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo, en desacuerdo (excluyendo la AE8) e indiferente (excluyendo las AE3 Actividades Sociales y AE4) con la M4; disminuye en el colectivo que está de acuerdo con ésta.

En cuanto a las **Actividades Sociales** se concluye lo siguiente.

AS – M1: Se destaca el aumento de la media en el colectivo que está de acuerdo (excluyendo la AS3) y totalmente de acuerdo con la M1; disminuye para los que están indiferentes, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta.

AS (excluyendo las AS3, AS8 y AS9) – M2: Hay un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo e indiferente (excluyendo las AS1, AS2 y AS5) con la M2; disminuye en el colectivo que está de acuerdo y en desacuerdo con esta.

AS (excluyendo las AS2, A3, AS7, AS8 y AS10) – M3: Se muestra un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; disminuye en el colectivo que está de acuerdo, indiferente y en desacuerdo con ésta.

AS (excluyendo las AS2, A3, AS7, AS8, AS9 y AS10) – M4: Se destaca el aumento en el colectivo que está totalmente acuerdo, indiferente y en desacuerdo (excluyendo las AS5 y AS6) con la M4; disminuye en el colectivo que está de acuerdo con ésta.

En cuanto a las **Actividades Ambientales** se concluye lo siguiente.

AA – M1: Se destaca el aumento de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la M1; disminuye para los que están indiferentes, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta.

AA (excluyendo las AA1, AA6 y AA8) – M2: Hay un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M2; disminuye en el colectivo que está de acuerdo (a excepción de las AA3 y AA4), indiferente y en desacuerdo con esta.

AA (excluyendo las AA2, AA3, AA4, AA6 y AA8) – M3: Se muestra un aumento en el colectivo que está totalmente de acuerdo con la M3; disminuye en el colectivo que está de acuerdo (excluyendo la AA1), indiferente y en desacuerdo con ésta;

AA (excluyendo las AA1, AA4, AA5, AA6, AA7, AA8, AA9 y AA10) – M4: Se destaca el aumento en el colectivo que está de acuerdo (excluyendo la AA2) y totalmente de acuerdo con la M4; disminuye en el colectivo que está en desacuerdo e indiferente con ésta.

- ✓ El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se desfavorece con los **obstáculos internos y externos** que perciben los/as Directores/as.

A manera de recordatorio los **O1 y O2 son los obstáculos internos** relacionadas con los con la actitud del Director/a y su estilo de dirección; y el no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE; y los **O3 y O4 son los externos** relacionadas con la carencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) para la implementación de la RSE; y la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos por parte del Gobierno.

En cuanto a las **Actividades Económicas** se concluye lo siguiente.

AE – O1: Se destaca la disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O1; aumenta en lo que están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AE – O2: Hay una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O2; aumenta en lo que están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AE – O3: Se muestra una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O3; aumenta en lo que están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AE (excluyendo las AE1, AE2, AE5, AE6, AE8, AE9 y AE10) – O4: Se destaca la disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo, totalmente de acuerdo y en desacuerdo con el O4; aumenta en lo que están totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

En cuanto a las **Actividades Sociales** se concluye lo siguiente.

AS – O1: Se destaca la disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O1; aumenta en lo que están en desacuerdo (excluyendo las AS8 y AS9), totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AS – O2: Hay una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O2; aumenta en lo que están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente (excluyendo la AS8) con éste.

AS – O3: Se muestra una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O3; aumenta en lo que están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AS (excluyendo las AS1, AS2, AS4, AE5, AE7, AE9 y AE10) – O4: Se destaca la disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo (excluyendo la AS3), totalmente de acuerdo (excluyendo la AS6) y en desacuerdo con el O4; aumenta en lo que están totalmente en desacuerdo e indiferente (excluyendo la AS8) con éste.

En cuanto a las **Actividades Ambientales** se concluye lo siguiente.

AA – O1: Se destaca la disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O1; aumenta en lo que están en desacuerdo (excluyendo la AA6), totalmente en desacuerdo (excluyendo la AA2, AA3 y AA6) e indiferente con éste.

AA – O2: Hay una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O2; aumenta en lo que están en desacuerdo (excluyendo la AA6), totalmente en desacuerdo (excluyendo la AA6) e indiferente con éste.

AA – O3: Se muestra una disminución de la media en el colectivo que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el O3; aumenta en lo que están en desacuerdo (excluyendo la AA6), totalmente en desacuerdo e indiferente con éste.

AA – O4: Se evidencia que no hay diferencias entre los valores medios de las AA, en función del Obstáculo O4 que percibe el/la Director/a.

Como complemento a la discusión sobre los análisis estadísticos bivariados que se acaban de mostrar, en las próximas páginas se realizan diversos **análisis estadísticos multivariados**.

Tal como se explicó en un epígrafe anterior, para la solución de Hipótesis en cuestión, en relación a los análisis multivariados, fue propuesta la aplicación de las técnicas del **Análisis de Componentes Principales (ACP)** y la **Regresión Lineal Múltiple**, cuyos resultados se muestran a continuación.

(i) **Análisis de Componentes Principales – ACP.**

Con el objetivo de reducir la dimensión del número de variables (independiente y dependientes)³⁰ que inicialmente se han considerado en el análisis del Grado de Aplicación de la RSE y además facilitar la interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible se realizaron cinco (5) ACP; tres (3) correspondieron a la variable independiente (uno para cada grupo de Actividades - Económicas, Sociales y Ambientales -) y dos (2) para las variables independientes relacionadas con las Motivaciones y los Obstáculos para la implementación de prácticas de RSE.

- **ACP de las Actividades Económicas.**

Tal como se muestra en la tabla 156, el test de Bartlett rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 2 factores principales (con autovalor superior a 1) que en conjunto explican el 77,39% de la varianza de las 10 variables originales (ver tabla 157).

De acuerdo con la rotación varimax (ver tabla 158), estos 2 factores pueden identificarse por las cargas de las variables asociadas a cada factor, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,7571), al igual que los valores de las comunalidades (por encima de 0,6782).

El **Factor 1**, que explica el 47,42% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 157) está asociado con las actividades orientadas al mercado y a la competitividad del Hotel (AE3, AE4, AE5, AE6, AE7, AE8 y AE9), por lo tanto, este factor puede identificarse como **AE-Mercado/Competitividad**.

Por su parte, el **Factor 2**, que explica el 29,97% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 157) está asociado con las actividades orientadas a la estrategia de la RSE (AE1, AE2 y AE10), por lo tanto, este factor puede identificarse como **AE-Estrategia RSE**.

Determinante de la matriz de correlación:	0,0001	
Ji cuadrado con 45 grados de libertad:	1.924,8407	p = 0,0000

Tabla 156. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas).

³⁰ La variable dependiente que corresponden al Grado de Aplicación de la RSE se encuentra en el cuestionario del Anexo 3, relacionada de la siguiente manera: Actividades Económicas (V.31 - V.40); Actividades Sociales (V.42 - V.51); y Actividades Ambientales (V.53 - V.62); todas relacionadas en el cuestionario del Anexo 3; en cuanto a las variables independientes Motivaciones y obstáculos, se encuentran distribuidas así: Motivaciones (V.64 - V.67); y Obstáculos (V.69 - V.72).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Valor propio	6,3693	1,3698	0,5920	0,4216	0,3336	0,2395	0,2297	0,1871	0,1377	0,1197
% de varianza explicada	63,69%	13,70%	5,92%	4,22%	3,34%	2,39%	2,30%	1,87%	1,38%	1,20%
% acumulado	63,69%	77,39%	83,31%	87,53%	90,86%	93,26%	95,56%	97,43%	98,80%	100,00%

Tabla 157. Valores propios de los factores.

Variables	Factor 1	Factor 2	Comunalidad
AE1_RSE	0,3175	0,8396*	0,8058
AE2_RSE	0,1827	0,8759*	0,8005
AE3_RSE	0,8675*	0,0781	0,7586
AE4_RSE	0,8477*	0,2337	0,7732
AE5_RSE	0,8088*	0,1551	0,6782
AE6_RSE	0,7671*	0,4681	0,8076
AE7_RSE	0,7617*	0,4380	0,7720
AE8_RSE	0,8286*	0,3696	0,8231
AE9_RSE	0,7571*	0,4370	0,7641
AE10_RSE	0,2326	0,8377*	0,7559
Valor propio	4,7420	2,9972	
% de varianza	47,42%	29,97%	
% acumulado	63,69%	77,39%	

Tabla 158. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman cada uno de los factores, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados que se muestran a continuación en las tablas 159 y 160), evidencian una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	7
Coeficiente alfa de Cronbach	0,9420

Tabla 159. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

Número de casos	219
Número de ítems	3
Coeficiente alfa de Cronbach	0,8740

Tabla 160. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.

- **ACP de las Actividades Sociales.**

Tal como se muestra en la tabla 161, el test de Bartlett rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 2 factores principales (con autovalor superior a 1) que en conjunto explican el 70,92% de la varianza de las 10 variables originales (ver tabla 162).

De acuerdo con la rotación varimax (ver tabla 163), estos 2 factores pueden identificarse por las cargas de las variables asociadas a cada factor, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,5772), al igual que los valores de las comunalidades (por encima de 0,6366; exceptuando una sola variable).

El **Factor 1**, que explica el 38,33% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 162) está asociado con las actividades orientadas a las condiciones laborales y el respeto por la comunidad local (AS4, AS5, AS6, AS7 y AS10), por lo tanto, este factor puede identificarse como **AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local**.

Por su parte, el **Factor 2**, que explica el 32,59% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 162) está asociado con las actividades orientadas a la política, el plan de acción social y la discapacidad (AS1, AS2, AS3, AS8 y AS9), por lo tanto, este factor puede identificarse como **AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad**.

Determinante de la matriz de correlación:	0,0003	
Ji cuadrado con 45 grados de libertad:	1.750,8615	p = 0,0000

Tabla 161. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Sociales).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Valor propio	6,0175	1,0742	0,8448	0,5683	0,4590	0,3448	0,2574	0,1911	0,1783	0,0645
% de varianza explicada	60,18%	10,74%	8,45%	5,68%	4,59%	3,45%	2,57%	1,91%	1,78%	0,65%
% acumulado	60,18%	70,92%	79,37%	85,05%	89,64%	93,09%	95,66%	97,57%	99,35%	100,00%

Tabla 162. Valores propios de los factores.

Variablen	Factor 1	Factor 2	Comunalidad
AS1_RSE	0,4144	0,6818*	0,6366
AS2_RSE	0,5212	0,6857*	0,7418
AS3_RSE	0,5772*	0,0324	0,3343
AS4_RSE	0,8115*	0,3880	0,8091
AS5_RSE	0,8072*	0,4567	0,8601
AS6_RSE	0,8083*	0,4396	0,8467
AS7_RSE	0,8001*	0,1841	0,6741
AS8_RSE	0,0487	0,8405*	0,7088
AS9_RSE	0,2574	0,8401*	0,7720
AS10_RSE	0,6198*	0,5693	0,7083
Valor propio	3,8331	3,2587	
% de varianza	38,33%	32,59%	
% acumulado	60,18%	70,92%	

Tabla 163. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman cada uno de los factores, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados que se muestran a continuación en las tablas 164 y 165), evidencian una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	5
Coeficiente alfa de Cronbach	0,9286

Tabla 164. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

Número de casos	219
Número de ítems	5
Coeficiente alfa de Cronbach	0,8260

Tabla 165. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 2.

- **ACP de las Actividades Ambientales.**

Tal como se muestra en la tabla 166, el test de Bartlett rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 1 factor principal (con autovalor superior a 1) que explica el 73,32% de la varianza de las 10 variables originales (ver tabla 167).

De acuerdo con la rotación varimax (ver tabla 168), este factor puede identificarse por las cargas de las variables asociadas, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,8085; a exceptuando una sola variable), al igual que los valores de las comunalidades (por encima de 0,6554; exceptuando una sola variable).

El **Factor 1**, que explica el 73,32% de la varianza después de la rotación varimax (ver 167) está asociado, lógicamente, con las actividades orientadas al medio ambiente (AA1, AA2, AA3, AA4, AA5, AA6, AA7, AA8, AA9 y AA10), por lo tanto, este factor puede identificarse como **AA-Acciones Ambientales**.

Determinante de la matriz de correlación:	0,0000	
Ji cuadrado con 45 grados de libertad:	2.966,9310	p = 0,0000

Tabla 166. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Ambientales).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Valor propio	7,3322	0,9553	0,7521	0,3753	0,1673	0,1376	0,0915	0,0814	0,0639	0,0435
% de varianza explicada	73,32%	9,55%	7,52%	3,75%	1,67%	1,38%	0,91%	0,81%	0,64%	0,44%
% acumulado	73,32%	82,87%	90,40%	94,15%	95,82%	97,20%	98,11%	98,93%	99,56%	100,00%

Tabla 167. Valores propios de los factores.

Variables	Factor 1	Comunalidad
AA1_RSE	0,9258*	0,8571
AA2_RSE	0,8987*	0,8077
AA3_RSE	0,8930*	0,7974
AA4_RSE	0,9229*	0,8518
AA5_RSE	0,8795*	0,7735
AA6_RSE	0,4533*	0,2055
AA7_RSE	0,8914*	0,7947
AA8_RSE	0,8095*	0,6554
AA9_RSE	0,8801*	0,7746
AA10_RSE	0,9025*	0,8146
Valor propio	7,3322	
% de varianza	73,32%	
% acumulado	73,32%	

Tabla 168. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman el factor, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo resultado que se muestra a continuación en la tabla 169, evidencia una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	10
Coeficiente alfa de Cronbach	0,9549

Tabla 169. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

- ACP de las Motivaciones.

Tal como se muestra en la tabla 170, el test de Bartlett rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 1 factor principal (con autovalor superior a 1) que explica el 69,07% de la varianza de las 4 variables originales (ver tabla 171).

De acuerdo con la rotación varimax (ver tabla 172), este factor puede identificarse por las cargas de las variables asociadas, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,6176), al igual que los valores de las comunales (por encima de 0,6098; exceptuando una sola variable).

El **Factor 1**, que explica el 69,07% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 171) está asociado, lógicamente, con las motivaciones relacionadas en cada una de las variables, es decir los valores y estilo de dirección, la competitividad e imagen del hotel y la presión de los *stakeholders*, por lo tanto, este factor puede identificarse como **Motivaciones- DCIPS**.

Determinante de la matriz de correlación:	0,0702	
Ji cuadrado con 6 grados de libertad:	573,3848	p = 0,0000

Tabla 170. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con las Motivaciones.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Valor propio	2,7627	0,7760	0,3737	0,0876
% de varianza explicada	69,07%	19,40%	9,34%	2,19%
% acumulado	69,07%	88,47%	97,81%	100,00%

Tabla 171. Valores propios de los factores.

Variables	Factor 1	Comunalidad
MOT1_RSE	0,6176*	0,3815
MOT2_RSE	0,9343*	0,8729
MOT3_RSE	0,9479*	0,8986
MOT4_RSE	0,7809*	0,6098
Valor propio	2,7627	
% de varianza	69,07%	
% acumulado	69,07%	

Tabla 172. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman el factor, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo resultado que se muestra a continuación en la tabla 173, evidencia una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	4
Coeficiente alfa de Cronbach	0,7828

Tabla 173. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

- **ACP de los Obstáculos.**

Tal como se muestra en la tabla 174, el test de Bartlett rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del ACP a las variables analizadas.

En síntesis, los resultados ponen de manifiesto la existencia de 1 factor principal (con autovalor superior a 1) que explica el 62,96% de la varianza de las 4 variables originales (ver tabla 175).

De acuerdo con la rotación varimax (ver tabla 176), este factor puede identificarse por las cargas de las variables asociadas, las cuales tienen valores muy buenos (mayores de 0,8233; exceptuando una sola variable), al igual que los valores de las comunalidades (por encima de 0,6777; exceptuando una sola variable).

El **Factor 1**, que explica el 62,96% de la varianza después de la rotación varimax (ver tabla 175) está asociado, lógicamente, con los obstáculos relacionadas en cada una de las variables, es decir la actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, por lo tanto, este factor puede identificarse como **Obstáculos DDRG**.

Determinante de la matriz de correlación:	0,1480	
Ji cuadrado con 6 grados de libertad:	412,2962	p = 0,0000

Tabla 174. Test de Bartlett del ACP de las variables relacionadas con los Obstáculos.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Valor propio	2,5185	0,8921	0,4395	0,1499
% de varianza explicada	62,96%	22,30%	10,99%	3,75%
% acumulado	62,96%	85,26%	96,25%	100,00%

Tabla 175. Valores propios de los factores.

Variables	Factor 1	Comunalidad
OBS1_RSE	0,8233*	0,6777
OBS2_RSE	0,9398*	0,8833
OBS3_RSE	0,8843*	0,7820
OBS4_RSE	0,4189*	0,1755
Valor propio	2,5185	
% de varianza	62,96%	
% acumulado	62,96%	

Tabla 176. Rotación varimax. Cargas de los factores retenidos (después de la rotación).

Adicionalmente a lo anterior, con el fin de medir la confiabilidad de la escala de las variables que conforman el factor, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo resultado que se muestra a continuación en la tabla 177, evidencia una alta confiabilidad.

Número de casos	219
Número de ítems	4
Coeficiente alfa de Cronbach	0,7993

Tabla 177. Coeficiente de alfa de Cronbach variables Factor 1.

(ii) Análisis de Regresión Lineal Múltiple.

A partir de los resultados de los tres (3) ACP correspondientes a la variable independiente, fueron realizadas 5 Regresiones Lineales Múltiples, que explican las relaciones entre ésta (convertida en los factores *AE-Mercado/Competitividad*; *AE-Estrategia RSE*; *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*; *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*; y *AA-Acciones Ambientales*) y las variables independientes (explicativas o predictoras) propuestas en el estudio y que están relacionadas con las características del Hotel (tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero y nivel de inversión en innovación) y las características del Director/a (sexo, edad, nivel de educación, grado de autonomía para la toma de decisión de RSE, motivaciones y obstáculos).

Es importante comentar que para la aplicación de esta técnica, fueron realizados dos (2) ACP relacionados con las variables independientes relacionadas con las motivaciones y los obstáculos (que se explicaron en páginas anteriores); y en relación al resto de variables independientes categóricas (Hotel: tamaño, edad, categoría, tipo de contrato, desempeño financiero, nivel de inversión en innovación; Director/a: sexo, edad y nivel de educación), fue necesaria la conversión en variables ficticias (se crearon 24 en total).

- **Regresión Lineal Múltiple de las Actividades Económicas. Factor *AE-Mercado/Competitividad*.**

Tal como se muestra en la tabla 178, según el estadístico F de Snedecor con 27 (28 variables – 1) y 191 (219 casos – 28 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 51,36% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 179); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Aplicación de la *AE-Mercado/Competitividad* que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 51,36%.

Por otra parte, en la tabla 180, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 8 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la *t* de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Aplicación de la *AE-Mercado/Competitividad* se da con la variable MOT-DCIS (motivaciones que percibe el Director/a).

Adicionalmente, en la tabla 181, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la *t* de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la *t* de Student, la 8 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable independiente son: MOT-DCIS, INV_REGU, OBS-DDRG, MUJER, AUTO_DIR, INV_MALO, H_10-20A y H_-10A; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 51,36% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto el nivel de inversión en innovación y la edad del Hotel, como las motivaciones, los obstáculos, el sexo y el grado de autonomía para la toma de decisión en RSE del Director/a, afectan el Grado de Aplicación de la *AE-Mercado/Competitividad*; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (180) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables MOT-DCIS, MUJER, y AUTO_DIR; y negativa con las variables INV_REGU, OBS-DDRG, INV_MALO, H_10-20A y H_-10A.

Lo anterior indica que el Grado de Aplicación de la *AE-Mercado/Competitividad* se incrementa al aumentar las motivaciones y el grado de autonomía para la toma de decisión en RSE del Director/a; y también cuando el sexo de quién ocupa la Dirección es mujer; por otra parte, se disminuye al aumentar el nivel de inversión en innovación (en sus categorías de regular y malo) y la edad del Hotel (en sus categorías de 10 a 20 años de funcionamiento y menos de 10 años).

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) relacionados en la tabla 181, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga un nivel regular o malo de inversión en innovación, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Mercado/Competitividad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un nivel bueno de inversión en innovación (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga de 10 a 20 años de funcionamiento e incluso menos de 10 años, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Mercado/Competitividad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 40 años de funcionamiento (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga unas motivaciones originadas en sus valores y estilo de dirección, mejora de competitividad e imagen del hotel y presión de sus *stakeholders*, que sea mujer y que tenga autonomía para la toma de decisiones en RSE, contribuye positivamente al Grado de Aplicación de *AE-Mercado/Competitividad*.
- El hecho de que el Director/a sea mujer, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Mercado/Competitividad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Director/a sea hombre (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga autonomía para la toma de decisiones en materia de RSE, contribuye positivamente al Grado de Aplicación de *AE-Mercado/Competitividad*.

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	27	112,4798	4,1659
Residuo	191	106,5202	0,5577
Varianza total	218	219,0000	
F de Snedecor con 27 y 191 grados de libertad = 7,4699 (p = 0,0000)			

Tabla 178. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,7167
Coefficiente de determinación (R²)	0,5136
Coefficiente R ² ajustado	0,4452
Coefficiente de regresión alfa	-0,7179

Tabla 179. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

Variables	AE-MC	MOT-DCIS	INV_REGU	OBS-DDRG	MUJER	AUTO_DIR	INV_MALO	H_10-20A	H_-10A
AE-MC	1,0000								
MOT-DCIS	0,3807***	1,0000							
INV_REGU	-0,1752***	-0,1027	1,0000						
OBS-DDRG	-0,4382***	-0,1730	0,1821	1,0000					
MUJER	0,0394***	0,1171	0,0018	0,2469	1,0000				
AUTO_DIR	0,2501**	0,1930	-0,1076	0,0288	-0,0100	1,0000			
INV_MALO	-0,4254**	-0,3027	-0,3271	0,4686	-0,1224	-0,0385	1,0000		
H_10-20A	-0,2463**	-0,0933	-0,0303	0,2491	-0,0891	0,0521	0,2545	1,0000	
H_-10A	-0,0404*	0,0177	0,0591	-0,0465	0,0643	-0,1010	-0,1771	-0,5702	1,0000

Tabla 180. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
AE-MC	0,0000	1,0000						
MOT-DCIS	0,0000	1,0000	0,2080	0,0595	3,4959 p = 0,0005***	0,2452	31,7485	0,1450
INV_REGU	0,2374	0,4255	-0,7701	0,2277	-3,3814 p = 0,0007***	-0,2377	4,0982	0,0187
OBS-DDRG	0,0000	1,0000	-0,2363	0,0767	-3,0807 p = 0,0021***	-0,2176	28,4160	0,1298
MUJER	0,4247	0,4943	0,3200	0,1226	2,6101 p = 0,0091***	0,1856	6,5801	0,0300
AUTO_DIR	4,6941	0,5079	0,2962	0,1236	2,3977 p = 0,0165**	0,1709	8,3916	0,0383
INV_MALO	0,2557	0,4363	-0,6646	0,2793	-2,3798 p = 0,0173**	-0,1697	11,4361	0,0522
H_10-20A	0,2146	0,4106	-0,4501	0,2228	-2,0203 p = 0,0434**	-0,1446	2,9649	0,0135
H_-10A	0,5434	0,4981	-0,3777	0,2080	-1,8162 p = 0,0693*	-0,1303	6,1938	0,0283

Tabla 181. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) y 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos

- **Regresión Lineal Múltiple de las Actividades Económicas. Factor AE-Estrategia RSE.**

Tal como se muestra en la tabla 182, según el estadístico F de Snedecor con 27 (28 variables – 1) y 191 (219 casos – 28 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 57,17% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 183); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Aplicación de la *AE-Estrategia RSE* que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 57,17%.

Por otra parte, en la tabla 184, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 7 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la *t* de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Aplicación de la *AE-Estrategia RSE* se da con la variable OBS-DDRG (obstáculos que percibe el Director/a).

Adicionalmente, en la tabla 185, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la *t* de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la *t* de Student, la 7 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable independiente son: OBS-DDRG, H_21-40A, MUJER, FRANQUIC, T_51-200, T_10-50 y H_-10A; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 57,17% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto la edad, el tipo de contrato y el tamaño del Hotel, como los obstáculos y el sexo del Director/a, afectan el Grado de Aplicación de la *AE-Estrategia RSE*; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 184) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables MUJER y FRANQUIC; y negativa con las variables H_21-40A, T_51-200, T_10-50 y H_-10A.

Lo anterior indica que el Grado de Aplicación de la *AE-Estrategia RSE* se incrementa cuando el sexo de quién ocupa la Dirección es mujer y el contrato del Hotel es en franquicia; por otra parte, se disminuye al aumentar los obstáculos del Director/a, la edad (en sus categorías de 21 a 40 años de funcionamiento y menos de 10 años) y el tamaño (en sus categorías de 51 a 200 y de 10 a 50 empleados) del Hotel.

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) registrados en la tabla 185, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga de 10 a 20 años de funcionamiento e incluso menos de 10 años, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Estrategia RSE*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 40 años de funcionamiento (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga de 51 a 200 empleados e incluso de 10 a 50, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Estrategia RSE*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 200 empleados (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga un contrato en franquicia, produce un efecto positivo /mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Estrategia RSE*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un contrato en gestión (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga unos obstáculos originados en su actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, contribuye negativamente al Grado de Aplicación de *AE-Estrategia RSE*.
- El hecho de que el Director/a sea mujer, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Económicas tipo *AE-Estrategia RSE*, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Director/a sea hombre (categoría de referencia).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	27	125,2026	4,6371
Residuo	191	93,7974	0,4911
Varianza total	218	219,0000	
F de Snedecor con 27 y 191 grados de libertad = 9,4426 (p = 0,0000)			

Tabla 182. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,7561
Coefficiente de determinación (R ²)	0,5717
Coefficiente R ² ajustado	0,5115
Coefficiente de regresión alfa	1,2106

Tabla 183. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

Variables	AE-E.RSE	OBS-DDRG	H_21-40A	MUJER	FRANQUIC	T_51-200	T_10-50	H_-10A
AE-E.RSE	1,0000							
OBS-DDRG	-0,5696***	1,0000						
H_21-40A	-0,1026***	-0,0818	1,0000					
MUJER	0,2663***	-0,2469	0,0107	1,0000				
FRANQUIC	0,4384**	-0,2271	0,0174	-0,0553	1,0000			
T_51-200	-0,1614	-0,2177	0,0848	-0,0915	0,4672	1,0000		
T_10-50	-0,0961*	-0,0357	0,0753	0,0573	-0,0826	-0,2093	1,0000	
H_-10A	-0,0752*	-0,0465	-0,4513	0,0643	0,0407	-0,0439	-0,0156	1,0000

Tabla 184. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
AE-E.RSE	0,0000	1,0000						
OBS-DDRG	0,0000	1,0000	-0,2830	0,0720	-3,9315 p = 0,0001***	-0,2736	71,0509	0,3244
H_21-40A	0,1461	0,3532	-0,6487	0,2091	-3,1021 p = 0,0019***	-0,2190	4,9105	0,0224
MUJER	0,4247	0,4943	0,3071	0,1150	2,6698 p = 0,0076***	0,1897	3,6015	0,0164
FRANQUIC	0,0822	0,2747	1,2844	0,5680	2,2611 p = 0,0238**	0,1615	24,5265	0,1120
T_51-200	0,0959	0,2944	-0,6616	0,3010	-2,1981 p = 0,0279**	-0,1571	1,5044	0,0069
T_10-50	0,2922	0,4548	-0,5938	0,3160	-1,8793 p = 0,0602*	-0,1347	2,3146	0,0106
H_-10A	0,5434	0,4981	-0,3431	0,1952	-1,7581 p = 0,0787*	-0,1262	0,4532	0,0021

Tabla 185. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) y 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

- Regresión Lineal Múltiple de las Actividades Sociales. Factor AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local.

Tal como se muestra en la tabla 186, según el estadístico F de Snedecor con 27 (28 variables – 1) y 191 (219 casos – 28 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 57,64% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 187); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Aplicación de la AS-

Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 57,64%.

Por otra parte, en la tabla 188, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 12 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la t de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Aplicación de la *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local* se da con la variable OBS-DDRG (obstáculos que percibe el Director/a).

Adicionalmente, en la tabla 189, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la t de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la t de Student, las 12 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable independiente son: OBS-DDRG, FIN_REGU, H_10-20A, MOT-DCIS, INV_MALO, INV_REGU, FIN_MALO, 2_ESTRE, H_-10A, POSTGRAD, 5_ESTRE y T_-10; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 57,64% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto el desempeño financiero, la edad, el nivel de inversión en innovación, la categoría y el tamaño del Hotel, como los obstáculos, las motivaciones y el nivel educativo del Director/a, afectan el Grado de Aplicación de la *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 188) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables MOT-DCIS, POSTGRAD y 5_ESTRE; y negativa con las variables OBS-DDRG, FIN_REGU, H_10-20A, INV_MALO, INV_REGU, FIN_MALO, 2_ESTRE, H_-10A y T_-10.

Lo anterior indica que el Grado de Aplicación de la *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local* se incrementa al aumentar las motivaciones del Director/a y si además, éste cuenta con postgrado; de igual manera, también se incrementa, si aumenta la categoría del Hotel (en concreto, la de 5 estrellas); por otra parte, se disminuye al aumentar los obstáculos del Director/a, el desempeño financiero (en sus categorías de regular y malo), la edad (en sus categorías de 10 a 20 años de funcionamiento y menos de 10 años), el nivel de inversión en innovación (en sus categorías de malo y regular), la categoría (en concreto, la de 2 estrellas) y el tamaño (en su categoría de menos de 10 empleados) del Hotel.

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) registrados en la tabla 189, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga un regular o mal desempeño financiero, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un buen desempeño financiero (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga de 10 a 20 años de funcionamiento e incluso menos de 10 años, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 40 años de funcionamiento (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel sea 2 estrellas, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel sea de otra categoría (categoría de referencia), la cual, como se comentó en un epígrafe anterior se relaciona con las categorías altas, pero no en la máxima.
- El hecho de que el Hotel sea 5 estrellas, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel sea de otra categoría (categoría de referencia), la cual, como se comentó en un epígrafe anterior se relaciona con las categorías altas, pero no en la máxima.
- El hecho de que el Hotel tenga menos de 10 empleados, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 200 empleados (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga unos obstáculos originados en su actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, contribuye negativamente al Grado de Aplicación de *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*.

- El hecho de que el Director/a tenga unas motivaciones originadas en sus valores y estilo de dirección, mejora de competitividad e imagen del hotel y presión de sus *stakeholders*, que sea mujer y que tenga autonomía para la toma de decisiones en RSE, contribuye positivamente al Grado de Aplicación de *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*.
- El hecho de que el Director/a tenga postgrado, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Condiciones Laborales y Respeto Comunidad Local*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que cuente con secundaria (categoría de referencia).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	27	126,2249	4,6750
Residuo	191	92,7749	0,4857
Varianza total	218	218,9998	
F de Snedecor con 27 y 191 grados de libertad = 9,6246 (p = 0,0000)			

Tabla 186. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,7592
Coefficiente de determinación (R²)	0,5764
Coefficiente R ² ajustado	0,5168
Coefficiente de regresión alfa	0,6763

Tabla 187. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Variables	AS-CLRCL	OBS-DDRG	FIN_REGU	H_10-20A	MOT-DCIS	INV_MALO	INV_REGU	FIN_MALO	2_ESTRE	H_10A	POSTGRAD	5_ESTRE	T_-10
AS-CLRCL	1,0000												
OBS-DDRG	-0,5715***	1,0000											
FIN_REGU	-0,1201***	0,3280	1,0000										
H_10-20A	-0,3421***	0,2491	-0,0206	1,0000									
MOT-DCIS	0,3103***	-0,1730	-0,1220	-0,0933	1,0000								
INV_MALO	-0,4726***	0,4686	-0,0739	0,2545	-0,3027	1,0000							
INV_REGU	-0,1034***	0,1821	0,6666	-0,0303	-0,1027	-0,3271	1,0000						
FIN_MALO	-0,4423**	0,4474	-0,3027	0,2956	-0,2791	0,7899	-0,2133	1,0000					
2_ESTRE	-0,3284**	0,2963	-0,0325	0,1995	-0,1319	0,4338	-0,0208	0,4660	1,0000				
H_-10A	-0,0583**	-0,0465	0,1081	-0,5702	0,0177	-0,1771	0,0591	-0,1683	-0,1706	1,0000			
POSTGRAD	0,4780*	-0,5614	-0,5504	-0,2233	0,3644	-0,5578	-0,3992	-0,5126	-0,3370	0,0209	1,0000		
5_ESTRE	0,0212*	-0,2594	-0,1411	-0,0426	0,1553	-0,1435	-0,1720	-0,1611	-0,1180	-0,0757	0,2364	1,0000	
T_-10	-0,0922*	0,2571	0,0555	0,0938	-0,1377	0,2122	0,0937	0,2960	0,2768	0,0940	-0,3493	-0,3554	1,0000

Tabla 188. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. El caso de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
AS-CLRCL	0,0000	1,0000						
OBS-DDRG	0,0000	1,0000	-0,4072	0,0716	-5,6884 p = 0,0000***	-0,3806	71,5384	0,3267
FIN_REGU	0,2511	0,4337	-0,9924	0,2875	-3,4520 p = 0,0006***	0,2423	1,1145	0,0051
H_10-20A	0,2146	0,4106	-0,6781	0,2079	-3,2615 p = 0,0011***	-0,2297	8,7149	0,0398
MOT-DCIS	0,0000	1,0000	0,1777	0,0555	3,1996 p = 0,0014***	0,2255	9,5110	0,0434
INV_MALO	0,2557	0,4363	-0,7726	0,2606	-2,9644 p = 0,0030***	-0,2097	4,4518	0,0203
INV_REGU	0,2374	0,4255	-0,6227	0,2125	-2,9297 p = 0,0034***	-0,2074	3,7165	0,0170
FIN_MALO	0,2146	0,4106	-0,8318	0,3267	-2,5459 p = 0,0109**	-0,1812	0,6620	0,0030
2_ESTRE	0,1279	0,3339	-0,6095	0,2556	-2,3848 p = 0,0171**	-0,1700	0,8775	0,0040
H_-10A	0,5434	0,4981	-0,4472	0,1941	-2,3039 p = 0,0212**	-0,1644	4,6455	0,0212
POSTGRAD	0,5114	0,4999	0,6111	0,3221	1,8972 p = 0,0578*	0,1360	0,8655	0,0040
5_ESTRE	0,0868	0,2815	0,5125	0,2872	1,7847 p = 0,0743*	0,1281	7,5158	0,0343
T_-10	0,5708	0,4950	-0,5610	0,3280	-1,7104 p = 0,0872*	-0,1228	2,8754	0,0131

Tabla 189. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) y 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

- **Regresión Lineal Múltiple de las Actividades Sociales. Factor *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*.**

Tal como se muestra en la tabla 190, según el estadístico F de Snedecor con 27 (28 variables – 1) y 191 (219 casos – 28 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 62,96% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 191); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Aplicación de la *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad* que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 62,96%.

Por otra parte, en la tabla 192, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 8 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la *t* de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Aplicación de la *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad* se da con la variable T_-10 (número de empleados del Hotel).

Adicionalmente, en la tabla 193, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la *t* de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la *t* de Student, las 8 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable dependiente son: T_-10, T_10-50, MUJER, 5_ESTRE, INV_MALO, T_51-200, FRANQUIC y 2_ESTRE; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 62,96% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto el tamaño, la categoría, el nivel de inversión en innovación y el tipo de contrato del Hotel, como el sexo del Director/a, afectan el Grado de Aplicación de la *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 192) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables MUJER, 5_ESTRE, y FRANQUIC; y negativa con las variables T_-10, T_10-50, INV_MALO, T_51-200 y 2_ESTRE.

Lo anterior indica que el Grado de Aplicación de la *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad* se incrementa cuando el sexo de quién ocupa la Dirección es mujer; de igual manera, si aumenta la categoría del Hotel (en concreto, la de 5 estrellas) y si su contrato es en franquicia; por otra parte, se disminuye al aumentar el tamaño (en sus categorías de menos de 10 empleados, de 10 a 20 y de 51 a 200), el nivel de inversión en innovación (en su categoría de malo) y la categoría (en concreto, la de 2 estrellas) del Hotel.

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) registrados en la tabla 193, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga menos de 10 empleados, de 10 a 20 o de 51 a 200, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga más de 200 empleados (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel sea 5 estrellas, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel sea de otra categoría (categoría de referencia), la cual, como se comentó en un epígrafe anterior se relaciona con las categorías altas, pero no en la máxima.
- El hecho de que el Hotel sea 2 estrellas, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel sea de otra categoría (categoría de referencia), la cual, como se comentó en un epígrafe anterior se relaciona con las categorías altas, pero no en la máxima.
- El hecho de que el Hotel tenga un nivel malo de inversión en innovación, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un nivel bueno de inversión en innovación (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga un contrato en franquicia, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y Discapacidad*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un contrato en gestión (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a sea mujer, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Sociales tipo *AS-Política, Plan de Acción Social y*

Discapacidad, en comparación con la probabilidad que produce sobre el mismo, el hecho de que el Director/a sea hombre (categoría de referencia).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	27	137,8853	5,1069
Residuo	191	81,1149	0,4247
Varianza total	218	219,0002	
F de Snedecor con 27 y 191 grados de libertad = 12,0250 (p = 0,0000)			

Tabla 190. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,7935
Coefficiente de determinación (R²)	0,6296
Coefficiente R ² ajustado	0,5775
Coefficiente de regresión alfa	0,2080

Tabla 191. Análisis de coeficiente de determinación y otros.

Variables	AS-PPASD	T_-10	T_10-50	MUJER	5_ESTRE	INV_MALO	T_51-200	FRANQUIC	2_ESTRE
AS-PPASD	1,0000								
T_-10	-0,4360***	1,0000							
T_10-50	-0,0795***	-0,7410	1,0000						
MUJER	0,0803***	0,0731	0,0573	1,0000					
5_ESTRE	0,4683**	-0,3554	-0,0910	-0,1335	1,0000				
INV_MALO	-0,4146**	0,2122	-0,0775	-0,1224	-0,1435	1,0000			
T_51-200	-0,3771*	-0,3756	-0,2093	-0,0915	0,4506	-0,1553	1,0000		
FRANQUIC	0,4733*	-0,3115	-0,0826	-0,0553	0,5575	-0,1754	0,4672	1,0000	
2_ESTRE	-0,1663*	0,2768	-0,1859	-0,0246	-0,1180	0,4338	-0,1247	-0,1146	1,0000

Tabla 192. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
AS-PPASD	0,0000	1,0000						
T_-10	0,5708	0,4950	-1,3098	0,3067	-4,2705 p = 0,0000***	-0,2952	41,6386	0,1901
T_10-50	0,2922	0,4548	-0,9942	0,2938	-3,3834 p = 0,0007***	-0,2378	28,8211	0,1316
MUJER	0,4247	0,4943	0,2789	0,1070	2,6066 p = 0,0091***	0,1853	6,7307	0,0307
5_ESTRE	0,0868	0,2815	0,5697	0,2685	2,1216 p = 0,0339**	0,1517	5,7937	0,0265
INV_MALO	0,2557	0,4363	-0,4781	0,2437	-1,9619 p = 0,0498**	-0,1406	14,8417	0,0678
T_51-200	0,0959	0,2944	-0,4995	0,2799	-1,7846 p = 0,0743*	-0,1281	1,1614	0,0053
FRANQUIC	0,0822	0,2747	0,8953	0,5282	1,6949 p = 0,0901*	0,1217	4,3356	0,0198
2_ESTRE	0,1279	0,3339	-0,3953	0,2390	-1,6543 p = 0,0981*	-0,1189	1,4536	0,0066

Tabla 193. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***) , 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

- **Regresión Lineal Múltiple de las Actividades Ambientales. Factor AA-Acciones Ambientales.**

Tal como se muestra en la tabla 194, según el estadístico F de Snedecor con 27 (28 variables – 1) y 191 (219 casos – 28 variables) grados de libertad, la varianza de la variable dependiente obtenida por el modelo de regresión es estadísticamente significativa al nivel del 0,01; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada es explicada por el azar y se admite que hay algún tipo de asociación entre las variables independientes y la dependiente.

En este sentido, de acuerdo al coeficiente de determinación, el 66,75% de la varianza de la variable dependiente puede ser explicada mediante las variables independientes en cuestión (ver tabla 195); en otras palabras, si se elige un Hotel al azar, del que no se tiene ninguna información, existirá cierta incertidumbre (varianza) sobre cuál será el Grado de Aplicación de la *AA-Acciones Ambientales* que se pueda tener; en cambio, si se dispone de información adicional sobre las variables independientes gracias al presente modelo lineal de regresión, se puede hacer una predicción donde la incertidumbre se lograría disminuir en un 66,75%.

Por otra parte, en la tabla 196, se muestra la matriz de coeficientes de correlación simple, entre los pares de las variables del análisis (solo se muestran las 6 variables independientes que resultaron significativas al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$ según la *t* de Student); en la cual, puede comprobarse que la mayor correlación del Grado de Aplicación de la *AA-Acciones Ambientales* se da con la variable OBS-DDRG (obstáculos que percibe el Director/a).

Adicionalmente, en la tabla 197, se relacionan otros estadísticos interesantes como la media, la desviación estándar, el coeficiente de regresión estimado beta (β), el error estándar, el coeficiente de relación parcial, la suma de cuadrados añadida, la proporción de varianza añadida y lógicamente la *t* de Student (con su nivel de significación).

Precisamente, de acuerdo al nivel de significación de la *t* de Student, las 6 variables independientes que, en su orden de importancia, tienen un efecto significativo (al nivel $p < 0,01$; $p < 0,05$; o $p < 0,1$) sobre la variable dependiente son: OBS-DDRG, INV_MALO, INV_REGU, FIN_MALO, POSTGRAD y MUJER; en otras palabras, estas son las variables independientes que explican el 66,75% de la varianza de la variable dependiente revelada por el modelo.

De manera más específica, tanto el nivel de inversión en innovación y el desempeño financiero del Hotel, como los obstáculos, el nivel de estudios y el sexo del Director/a, afectan el Grado de Aplicación de la *AA-Acciones Ambientales*; los signos que se muestran en la matriz de coeficientes de correlación simple (tabla 196) expresan que la variable dependiente tiene una asociación positiva con las variables POSTGRAD y MUJER; y negativa con las variables OBS-DDRG, INV_MALO, INV_REGU y FIN_MALO.

Lo anterior indica que el Grado de Aplicación de la *AA-Acciones Ambientales* se incrementa cuando el nivel de estudios y el sexo de quién ocupa la Dirección es postgrado y mujer, respectivamente; por otra parte, se disminuye al aumentar los obstáculos del Director/a y el nivel de inversión en innovación (en sus categorías de malo y regular) y desempeño financiero (en su categoría de malo) del Hotel.

Por su parte, los coeficientes de regresión estimado beta (β) registrados en la tabla 197, correspondientes a las variables independientes (en orden de significación y colocando primero las relacionadas con el Hotel y después las del Director/a) se pueden interpretar de la siguiente manera:

- El hecho de que el Hotel tenga un nivel malo o regular de inversión en innovación, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Ambientales *AA-Acciones Ambientales*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un nivel bueno de inversión en innovación (categoría de referencia).
- El hecho de que el Hotel tenga un mal desempeño financiero, produce un efecto negativo/menor en la probabilidad de aplicar Actividades Ambientales *AA-Acciones Ambientales*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que el Hotel tenga un buen desempeño financiero (categoría de referencia).
- El hecho de que el Director/a tenga unos obstáculos originados en su actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, contribuye negativamente al Grado de Aplicación *AA-Acciones Ambientales*.
- El hecho de que el Director/a tenga postgrado y sea mujer, produce un efecto positivo/mayor en la probabilidad de aplicar Actividades Ambientales *AA-Acciones Ambientales*, en comparación con la probabilidad que produce sobre la misma, el hecho de que cuente con secundaria y sea hombre, respectivamente (categorías de referencia).

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Debida a la regresión	27	146,1837	5,4142
Residuo	191	72,8163	0,3812
Varianza total	218	219,0000	
F de Snedecor con 27 y 191 grados de libertad = 14,2017 (p = 0,0000)			

Tabla 194. Análisis de la Varianza.

Coefficiente de correlación múltiple	0,8170
Coefficiente de determinación (R²)	0,6675
Coefficiente R ² ajustado	0,6207
Coefficiente de regresión alfa	-0,0563

Tabla 195. Análisis de coeficiente de determinación y otros

Variables	AA-AMB	OBS-DDRG	INV_MALO	INV_REGU	FIN_MALO	POSTGRAD	MUJER
AA-AMB	1,0000						
OBS-DDRG	-0,6336***	1,0000					
INV_MALO	-0,5328***	0,4686	1,0000				
INV_REGU	-0,2750***	0,1821	-0,3271	1,0000			
FIN_MALO	-0,4529**	0,4474	0,7899	-0,2133	1,0000		
POSTGRAD	0,7010**	-0,5614	-0,5578	-0,3992	-0,5126	1,0000	
MUJER	0,1766*	-0,2469	-0,1224	-0,0018	-0,1116	0,1190	1,0000

Tabla 196. Matriz de coeficientes de correlación simple. Solo variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*)

Variable	Media aritmética	Desviación estándar	Coefficiente regresión beta	Error estándar	T de Student	Coefficiente correlación parcial	Suma de cuadrados añadida	Proporción de varianza añadida
AA-AMB	0,0000	1,0000						
OBS-DDRG	0,0000	1,0000	-0,2846	0,0634	-4,4872 p = 0,0000***	-0,3088	87,9142	0,4014
INV_MALO	0,2557	0,4363	-0,8114	0,2309	-3,5140 p = 0,0004***	-0,2464	15,6142	0,0713
INV_REGU	0,2374	0,4255	-0,5478	0,1883	-2,9090 p = 0,0036***	-0,2060	23,6321	0,1079
FIN_MALO	0,2146	0,4106	-0,6657	0,2895	-2,2998 p = 0,0215**	-0,1642	0,0652	0,0003
POSTGRAD	0,5114	0,4999	0,6533	0,2854	2,2893 p = 0,0221**	0,1634	5,3776	0,0246
MUJER	0,4247	0,4943	0,1705	0,1014	1,6825 p = 0,0925*	0,1208	0,2474	0,0011

Tabla 197. Coeficientes de regresión beta (β) de las variables independientes con significación al 1% (***), 5% (**) y 10% (*) y otros estadísticos.

Como conclusión al presente epígrafe y teniendo en cuenta que la Hipótesis nula a contrastar es H_0 = No existen factores que influyen en el Grado de Aplicación de Actividades de RSE; frente a la Hipótesis alternativa H_a = Hay factores que influyen en el Grado de Aplicación de Actividades de RSE; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos bivariantes y multivariantes mostrados y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a .

En concreto, el Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel tenga un tamaño mayor, adquiera más años de funcionamiento, cuente con una categoría alta, tenga un contrato en franquicia, un buen desempeño financiero y un nivel bueno de inversión en innovación; de igual manera, si la Dirección del Hotel es manejada por una mujer que cuente con estudios de postgrado, autonomía para la toma de decisiones en materia de RSE y a la vez con motivaciones originadas en sus valores y estilo de dirección, mejora de competitividad e imagen del hotel y presión de sus *stakeholders*, el Grado de Aplicación de Actividades de RSE también se ve favorecido; por su parte, los obstáculos originados por la actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, influyen negativamente en el Grado de Aplicación de la RSE.

Por otra parte, a pesar de que en las Regresiones Lineales Múltiples no se demostraron relaciones estadísticamente significativas entre el Grado de Aplicación de Actividades de RSE y la edad del Director/a, sí que se encontraron las evidencias estadísticas de significación suficientes entre ellas, en los análisis bivariantes realizados (Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios); en resumen, los resultados evidenciaron un favorecimiento en el Grado de Aplicación de Actividades de RSE en los Hoteles con Directores/as más jóvenes.

En este sentido, teniendo en cuenta que se evidenciaron relaciones de la variable dependiente y las variables independientes propuestas, **se valida la Hipótesis 2.2** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y obstáculos que perciba él/ella mismo/a.

Finalmente, como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, haciendo un análisis específico para cada variable, los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Vives, Corral e Isusi (2005); Gutiérrez, Avella y Villar (2006); CCRE e Ipsos (2006); Correa (2007); Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez (2007); Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Roadmap (2010); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Forum Empresa (2011); Observatorio ERSE (2010); Garay y Font (2012); los relacionados con la edad del Hotel con los de los estudios de Shrivastava (1995); Garay y Font (2012); y Peña y Serra (2012b); los de las variables sexo, edad y nivel educativo del Director con las de las investigaciones de Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994,

1995); Petts (1998); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Rivera y de Leon (2005); Deng, Walker y Swinnerton (2006); Hemingway y Maclagan (2004); El Dief y Font (2010); Garay y Font, 2012; y Peña y Serra (2012b).

5.3.3. Hipótesis del Tercer Grupo. Comunicación de la RSE.

- a) **H3.1.** El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos univariable** se concluye lo siguiente.

Teniendo en cuenta el criterio de **elaboración o no de informes de RSE**, se evidencia un bajo porcentaje de Hoteles que realiza informes de RSE (**16,9%**); en relación al criterio que tiene que ver con la **cantidad/calidad de la información en RSE** que se comunica mediante los informes de RSE u otro medio, se tiene que el **78%** de los Hoteles es valorado con una calificación entre **nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente)**; el 15,5% con media (aceptable); el 6,4% con alta (sobresaliente); y ninguno con la valoración máxima (excelente).

Lo anterior es confirmado por la media obtenida del Grado de Comunicación de la RSE en materia de cantidad y calidad de la información, la cual fue de **2,79 puntos** (en una escala de valoración que va de 1 = nulo a 6 = máximo), encontrándose este valor en una calificación entre **mínima/deficiente y baja/insuficiente**.

Adicionalmente a lo anterior y como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, es importante mencionar que se han encontrado estudios con resultados similares (bajo Grado de Comunicación teniendo en cuenta el criterio de elaboración o no de informes de RSE) en las diferentes esferas geográficas del mundo (KPMG, 2013), Europa (FRC y Garrigues, 2010), América Latina (Forum Empresa, 2011), España (Observatorio ERSE, 2010); y Colombia (CCRE e Ipsos, 2006); y en cuanto a cantidad/calidad, se tienen estudios de sectores económicos generales (Correa, 2007; Observatorio RSC, 2010b, 2012; CECU, 2010; Fundación Alternativas, 2009, 2011; Observatorio RSE, 2011, 2013; Deva 2012 y 2013; y MediaResposable, 2012); del sector turístico en general (Lluill, 2001; Dodds y Joppe, 2005; y Van Wijk y Persoon, 2006); y del sector hotelero en particular (de Grosbois, 2012; y Dzingai, 2013).

No obstante, se debe tener en cuenta que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio, en diferentes regiones geográficas, con empresas de distintos tamaños y de sectores (a excepción de los dos últimos grupos), con lo cual **la comparabilidad no es un criterio suficiente** para contrastar la hipótesis en cuestión; pero **sí que lo son los análisis estadísticos univariable** referenciados en líneas anteriores; en concreto, los resultados que hacen referencian a que un bajo porcentaje de Hoteles realiza informes de RSE (**16,9%**); y en cuanto a la **cantidad/calidad de la información en RSE** que se comunica el **78%** de los

Hoteles es valorado con una calificación entre **nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente)**, con una media de **2,79 puntos**, valor que se encuentra entre una calificación mínima/deficiente y baja/insuficiente.

En este sentido, si la Hipótesis nula a contrastar en el presente epígrafe es H_0 = El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es alto; frente a la Hipótesis alternativa H_a = El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos univariable mostrados y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a .

Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 3.1** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.

b) H3.2. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero se ve influenciado por el tamaño del Hotel y las presiones externas de los *stakeholders*.

A partir de los resultados de los **análisis estadísticos bivariados** se concluye lo siguiente.

- ✓ El Grado de Comunicación de la RSE se favorece por un **mayor tamaño** del establecimiento hotelero.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 77,8% en los Hoteles grandes y al 71,4% en los medianos; en los pequeños y micro disminuye al 6,4% y 10,9%, respectivamente.

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoración alta (sobresaliente) pasa del 6,39% al 22,2% en los Hoteles grandes y al 19% en los medianos; la valoración media (aceptable) pasa del 15,5% al 66,7% en los Hoteles grandes, al 52,4% en los medianos y al 17,2% en los pequeños; la valoración baja pasa del 30,4% al 43,6% en los Hoteles pequeños y al 26,4% en los Hoteles micro; la valoración mínima (deficiente) pasa del 47% al 37,5% en los Hoteles pequeños y al 61,6% en los Hoteles micro; la valoración nula pasa del 0,9% al 1,6% en los Hoteles micro.

De igual manera, se evidencia que la media del Grado de Comunicación (cantidad/calidad) aumenta en los Hoteles grandes y medianos y disminuye en los pequeños y micro.

- ✓ El Grado de Comunicación de la RSE se favorece por **la presión de los stakeholders**.

En cuanto a la presión de los **stakeholders - clientes** se concluye lo siguiente.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 17,3% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes; y disminuye al 9,1% en los Hoteles en los cuales la presión de los clientes no es una razón para comunicar sus acciones de RSE; sin embargo, según la prueba *Ji cuadrado* no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 47,85%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) y la presión de los *stakeholders* – clientes ($p = 0,4785$).

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoraciones mínima (deficiente) y baja (insuficiente) pasa del 47% y 30,1% al 47,6% y 30,3%, en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes; las valoraciones nula, media (aceptable) y alta (sobresaliente) pasan del 0,9%, 15,5% y 6,4% al 9,1%, 18,2% y 9,1%, en los Hoteles en los cuales la presión de los clientes no es una razón para comunicar sus acciones de RSE; sin embargo, según la prueba *Ji cuadrado* no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 11%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – clientes ($p = 0,1100$).

De igual manera, no hay diferencias entre los valores medios del Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – clientes.

En cuanto a la presión de los ***stakeholders* – comunidad local** se concluye lo siguiente.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 17,5% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local; y disminuye al 7,7% en los Hoteles en los cuales la presión de la comunidad local no es una razón para comunicar sus acciones de RSE; sin embargo, según la prueba *Ji cuadrado* no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 36,12%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local ($p = 0,3612$).

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoración mínima (deficiente) pasa del 47% al 48,1% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes; las valoraciones nula, baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) pasan del 0,9%, 30,1%, 15,5% y 6,4% al 7,7%, 30,8%, 23,1% y 7,1%, en los Hoteles en los cuales la presión de la comunidad local no es una razón para comunicar sus acciones de RSE; sin embargo, según la prueba *Ji cuadrado* no existe una asociación significativa (al nivel p del 0,01 o del 0,05) entre ambas variables; la probabilidad de independencia entre ellas es del 14,16%, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis de independencia entre el Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local ($p = 0,1416$).

De igual manera, no hay diferencias entre los valores medios del Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) y la presión de los *stakeholders* – comunidad local.

En cuanto a la presión de los ***stakeholders* – socios comerciales/proveedores** se concluye lo siguiente.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 25,2% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; y disminuye al 6,3% en los Hoteles en los cuales la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoraciones baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) pasa del 30,1%, 15,5% y 6,4% al 31,7%, 22,8% y 8,1%, en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; las valoraciones nula y mínima (deficiente) pasan del 0,9% y 47% al 2,1% y 59,5%, en los Hoteles en los cuales la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

De igual manera, se evidencia que la media del Grado de Comunicación (cantidad/calidad) aumenta en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales/proveedores; por otra parte, disminuye en los Hoteles que consideran que la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

En cuanto a la presión de los ***stakeholders* - competidores** se concluye lo siguiente.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 26,8% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; y disminuye al 6,5% en los Hoteles en los cuales la presión de los competidores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoraciones media (aceptable) y alta (sobresaliente) pasan del 15,5% y 6,4% al 25% y 8,9%, en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; las valoraciones nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente) pasa del 0,9%, 47% y 30,1% al 1,9%, 57% y 31,8%, en los Hoteles en los cuales la presión de los competidores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

De igual manera, se evidencia que la media del Grado de Comunicación (cantidad/calidad) aumenta en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores; por otra parte, disminuye en los Hoteles que consideran que la presión de los socios comerciales/proveedores no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

En cuanto a la presión de los *stakeholders* - gobiernos (local/regional/nacional) se concluye lo siguiente.

El Grado de Comunicación de la RSE (elabora informes o no) pasa del 16,9% al 21,4% en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); y disminuye al 16,2% en los Hoteles en los cuales la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

El Grado de Comunicación de la RSE (cantidad/calidad) con valoraciones baja (insuficiente), media (aceptable) y alta (sobresaliente) pasa del 30,1%, 15,5% y 6,4% al 32,1%, 28,6% y 17,9%, en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); las valoraciones nula y mínima (deficiente) pasan del 0,9% y 47% al 1% y 50,8%, en los Hoteles en los cuales la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

De igual manera, se evidencia que la media del Grado de Comunicación (cantidad/calidad) aumenta en los Hoteles que comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional); por otra parte, disminuye en los Hoteles que consideran que la presión de los gobiernos (local/regional/nacional) no es una razón para comunicar sus acciones de RSE.

Como complemento a la discusión sobre los análisis estadísticos bivariantes que se acaban de mostrar, en las próximas páginas se realiza un **análisis estadístico multivariantes**.

Tal como se explicó en un epígrafe anterior, para la solución de la Hipótesis en cuestión, en relación a los análisis multivariantes, fue propuesta la aplicación de la **Regresión Logística Ordinal**, cuyos resultados se muestran a continuación.

- **Regresión Logística Ordinal del Grado de Comunicación de la RSE.**

Para poder predecir el Grado de Comunicación de la RSE en función del tamaño del Hotel y las presiones externas de los *stakeholders* (clientes, comunidad local, socios comerciales/proveedores, competencia y gobierno) fue realizada una Regresión Logística Ordinal, en la que además se incluyeron como variables de control, el sexo, la edad, el nivel educativo y el grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE del Director/a; es importante mencionar, que de éstas variables de control, aquellas que resultaron significativas fueron incluidas en el modelo.

Para la aplicación de la Regresión Logística Ordinal, fue necesario convertir las variables independientes categóricas o mixtas en variables ficticias; se crearon 16 en total, especificadas de la siguiente manera: **Variables Hotel:** tamaño (3 ficticias); **Variables Director:** sexo (1 ficticia), edad (2 ficticias), nivel educativo (2 ficticias), grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE (3 ficticias); **Variables Presión stakeholders:** presión de los clientes (1 ficticia), presión de la comunidad local (1 ficticia), presión de los socios comerciales/proveedores (1 ficticia), presión de los competidores (1 ficticia) y presión del gobierno (1 ficticia).

Una vez analizados los resultados de la Regresión Logística Ordinal, se concluye que el modelo se ajusta globalmente bien al nivel $\alpha = 0,05$ (intervalo de confianza al 95%) por que la diferencia entre ambos (log-likelihoods – Chi cuadrado) tiene un nivel de significación observado $0,000 < 0,05$ (ver tabla 198)³¹, lo que permite refutar la hipótesis nula de que el modelo sin las variables independientes o predictivas es tan bueno como el modelo que si las contempla.

En otra palabras, el modelo propuesto genera mejores predicciones que las obtenidas mediante la sola utilización de las probabilidades marginales para los resultados de las categorías contempladas en la variable dependiente; de igual manera, de acuerdo a la bondad de ajuste, el modelo es bueno, ya que tiene un gran nivel de significación (ver tabla 199).

Por otra parte, tal como lo evidencia la tabla 200, el modelo cuenta con un poder explicativo del 57,3% (Pseudo R-cuadrado de Cox y Snell), el cual aumenta al 62,4% (Pseudo R-cuadrado de Nagelkerke)³²; esto quiere decir (para el primer caso) que el 57,3% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variables independientes incluidas en el modelo; para el segundo valor, el porcentaje aumenta a 62,4%.

De otro lado, el contraste de Wald³³ sobre la significación de los coeficientes de correlación β (ver tabla 201) indica que las variables tamaño del Hotel, presión del gobierno, edad del Director/a y nivel de educación del mismo/a (estas dos últimas actuando como variables de control), cuentan con unos parámetros significativamente distintos de cero, por lo tanto, tienen efectos significativos sobre la probabilidad de ocurrencia de los valores de la variable dependiente (Grado de Comunicación de la RSE); para el resto de variables independientes, (sexo y grado de autonomía del Director/a que actuaron como variables de control, presión de los clientes, presión de la comunidad local, presión de los socios comerciales/proveedores y presión de los competidores) no se puede refutar la hipótesis nula que postula que el valor de β para éstas variables es cercano o igual a cero.

En este sentido, las variables tamaño del Hotel, presión del gobierno, edad del Director/a y nivel de educación del mismo/a, resultaron ser significativas (al 0,01% y 0,05%), por lo tanto, a partir de los valores y signos de sus respectivos coeficientes de correlación β se puede concluir lo siguiente (en orden de significación y colocando primero las variables relacionadas con el Hotel, seguidas por la resultante de los *stakeholders* y por último las del Director/a).

³¹ En la tabla 5.2.5.3.b1 el -2 log de la verosimilitud (-2LL) mide hasta qué punto un modelo se ajusta bien a los datos; cuanto más pequeño sea el valor, mejor será el ajuste.

³² En la tabla 5.2.5.3.b3, la Pseudo R cuadrado de Cox y Snell es el coeficiente de determinación generalizado que se utiliza para estimar la proporción de la varianza de la variable dependiente explicada por las variables independientes o predictoras; éste coeficiente que oscila entre 0 y 1, se basa en la comparación de log de la verosimilitud (LL) para el modelo respecto a los de verosimilitud (LL) para un modelo de línea base; por su parte, la Pseudo R cuadrado de Nagelkerke es una versión corregida de la Pseudo R cuadrado de Cox y Snell, ya que ésta tienen un valor inferior a 1, incluso para un modelo perfecto, por lo tanto, la Pseudo R cuadrado de Nagelkerke corrige la escala del estadístico para cubrir el rango completo de 0 a 1.

³³ En la tabla 5.2.5.3.b4, la significancia de los coeficientes de correlación β de cada variable independiente se analiza mediante la prueba de Wald.

- Para un incremento en una unidad (de 0 a 1) de la variable tamaño del Hotel (cuando ésta toma el valor 1³⁴ en su categoría menos de 10 empleados) se espera una disminución de -3,226 en el log-odds (logaritmo de la razón de probabilidad) del Grado de Comunicación de la RSE.
- Para un incremento en una unidad de la variable tamaño del Hotel (cuando ésta toma el valor 1 en su categoría de 10 a 50 empleados) se espera una disminución de -2,661 en el log-odds del Grado de Comunicación de la RSE.
- Para un incremento en una unidad de la variable presión del gobierno (cuando ésta toma el valor 1) se espera un aumento de 1,309 en el log-odds del Grado de Comunicación de la RSE.
- Para un incremento en una unidad de la variable nivel de educación del Director/a (cuando ésta toma el valor 1 en su categoría de grado universitario) se espera una disminución de -2,287 en el log-odds del Grado de Comunicación de la RSE.
- Para un incremento en una unidad de la variable nivel de educación del Director/a (cuando éste toma el valor 1 en su categoría de secundaria) se espera una disminución de -1,967 en el log-odds del Grado de Comunicación de la RSE.
- Para un incremento en una unidad de la variable edad del Director/a (cuando ésta toma el valor 1 en su categoría menos de 40 años) se espera un aumento de 1,771 en el log-odds del Grado de Comunicación de la RSE.

Siguiendo con los signos de los coeficientes de correlación β de las variables independientes significativas del modelo, se puede decir que brindan una información importante sobre los efectos que éstas tienen sobre la variable independiente; un signo positivo mejora el valor de la variable dependiente³⁵ respecto al valor dado por los que contestan la categoría de referencia; un signo negativo produce el efecto contrario.

En otras palabras, una variable dependiente con mayor coeficiente positivo indica una probabilidad mayor de estar en una de las categorías acumulativas superiores del resultado (scores o valoraciones mayores en el Grado de Conocimiento de la RSE); un coeficiente positivo indica que las categorías superiores de la respuesta (scores o valoraciones mayores) de la variable dependiente son más probables; un coeficiente negativo señalaría que son más probables los scores o valoraciones menores; lo anterior, en comparación con la categoría de referencia de la variable independiente que se esté analizando; en este sentido, teniendo en cuenta el orden de significación y colocando primero las variables relacionadas con el Hotel,

³⁴ El valor 1 significa la pertenencia a la categoría en cuestión; el valor 0 explica la no pertenencia.

³⁵ Se recuerda que las distintas valoraciones (niveles) que puede adquirir el Grado de Comunicación de la RSE son nula; mínima/deficiente; baja/insuficiente; media/aceptable y alta/sobresaliente; la valoración de máxima/excelente salió del modelo debido a que después de ser aplicado el cuestionario a los/as Directores/as Hoteleros del estudio, no se registró ningún caso al respecto.

seguidas por la resultante de los stakeholders y por último las del Director/a, se concluye lo siguiente.

- Si un Hotel tiene menos de 10 empleados o de 10 a 50, habrá una probabilidad mayor de que el Grado de Comunicación de la RSE se ubique en los niveles más bajos, en comparación con los Hoteles que cuentan con más de 200 empleados (categoría de referencia).
- Si hay presión del gobierno, habrá una probabilidad mayor de que el Grado de Comunicación de la RSE se ubique en los niveles más altos, en comparación con los Hoteles que no cuentan con presión del gobierno.
- Si el Director tiene grado universitario o secundaria, habrá una probabilidad mayor de que el Grado de Comunicación de la RSE se ubique en los niveles más bajos, en comparación con los Hoteles que cuentan con Directores con Postgrado (categoría de referencia).
- Si el Director tiene menos de 40 años, habrá una probabilidad mayor de que el Grado de Comunicación de la RSE se ubique en los niveles más altos, en comparación con los Hoteles que cuentan con Directores mayores de 60 años (categoría de referencia).

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	g.l.	Sig.
Sólo intersección	457,609			
Final	268,728	188,882	16	0,000

Tabla 198. Ajuste del modelo.

	Chi-cuadrado	g.l.	Sig.
Pearson	875,459	432	0,000
Desviación	208,799	432	1,000

Tabla 199. Bondad de ajuste.

Cox y Snell	0,573
Nagelkerke	0,624
McFadden	0,341

Tabla 200. Pseudo R-cuadrado

		Estimación β	Error típ.	Wald	g.l.	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[CC_INRSE = 1]	-10,657	1,514	49,562	1	0,000	-13,624	-7,690
	[CC_INRSE = 2]	-4,371	1,361	10,308	1	0,001	-7,039	-1,702
	[CC_INRSE = 3]	-1,663	1,315	1,599	1	0,206	-4,241	0,915
	[CC_INRSE = 4]	0,330	1,305	0,064	1	0,800	-2,226	2,887
Ubicación	[NUM_TRAB=1]	-3,226	0,762	17,905	1	0,000***	-4,721	-1,732
	[NUM_TRAB=2]	-2,661	0,740	12,925	1	0,000***	-4,112	-1,210
	[NUM_TRAB=3]	-0,844	0,736	1,316	1	0,251	-2,286	0,598
	[NUM_TRAB=4]	-	-	-	-	-	-	-
	[SEXO_DIR=1]	-0,439	0,341	1,662	1	0,197	-1,107	0,229
	[SEXO_DIR=2]	-	-	-	-	-	-	-
	[EDAD_DIR=1]	1,771	0,852	4,323	1	0,038**	0,102	3,441
	[EDAD_DIR=2]	1,229	0,767	2,568	1	0,109	-0,274	2,731
	[EDAD_DIR=3]	-	-	-	-	-	-	-
	[EDUC_DIR=2]	-1,967	0,847	5,394	1	0,020**	-3,626	-0,307
	[EDUC_DIR=3]	-2,287	0,524	19,082	1	0,000***	-3,313	-1,261
	[EDUC_DIR=4]	-	-	-	-	-	-	-
	[AUTO_DIR=2]	-2,281	3,750	0,370	1	0,543	-9,631	5,070
	[AUTO_DIR=3]	-3,801	2,520	2,276	1	0,131	-8,740	1,137
	[AUTO_DIR=4]	0,034	0,369	0,008	1	0,928	-0,690	0,757
	[AUTO_DIR=5]	-	-	-	-	-	-	-
	[PCL_CRSE=1]	-0,760	1,574	0,233	1	0,629	-3,845	2,325
	[PCL_CRSE=2]	-	-	-	-	-	-	-
	[PCO_CRSE=1]	-1,052	1,448	0,528	1	0,468	-3,889	1,786
	[PCO_CRSE=2]	-	-	-	-	-	-	-
[PSP_CRSE=1]	0,793	0,577	1,888	1	0,169	-0,338	1,924	
[PSP_CRSE=2]	-	-	-	-	-	-	-	
[PCMCRSE=1]	-0,170	0,573	0,088	1	0,766	-1,294	0,953	
[PCMCRSE=2]	-	-	-	-	-	-	-	
[PGO_CRSE=1]	1,309	0,446	8,617	1	0,003***	0,435	2,183	
[PGO_CRSE=2]	-	-	-	-	-	-	-	

Tabla 201. Estimación de los parámetros. Nota: Variables independientes con significación al 1% (***) y 5% (**).

Como conclusión al presente epígrafe y teniendo en cuenta que la Hipótesis nula a contrastar es $H_0 =$ No existen factores que influyen en el Grado de Comunicación de la RSE; frente a la Hipótesis alternativa $H_a =$ Hay factores que influyen en el Grado de Comunicación de la RSE; se puede decir que con base en los resultados de los análisis estadísticos bivariantes y multivariantes mostrados y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a .

En concreto, el Grado de Comunicación de la RSE se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel tenga un tamaño mayor y se ve presionado por el gobierno; de igual manera, si la Dirección del Hotel es manejada por un Director/a joven (menor de 40 años) y con estudios de postgrado también se ve favorecido; una conclusión importante es que éstas variables (edad y nivel de educación) relacionadas con las características del Director/a entraron al modelo como variables de control y resultaron siendo significativas.

Por otra parte, a pesar de que en la Regresión Logística Ordinal, no se demostraron relaciones estadísticamente significativas entre el Grado de Comunicación de la RSE y la presión de algunos de los *stakeholders* (en concreto, los clientes, la comunidad local, los socios comerciales/proveedores y la competencia,) sí que se encontraron las evidencias estadísticas de significación suficientes entre la variable dependiente y dos de ellas, en los análisis bivariantes realizados (Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y de Valores Medios); en resumen, los resultados evidenciaron un favorecimiento en el Grado de Comunicación de la RSE, cuando hay presión de los socios comerciales/proveedores y de la competencia; en cuanto a la presión de los clientes y la comunidad local no se encontró ninguna asociación significativa con la variable independiente.

En este sentido, teniendo en cuenta que se evidenciaron relaciones de la variable dependiente y las variables independientes propuestas (y que adicionalmente se encontraron asociaciones significativas con las variables de control edad y nivel de educación del Director/a), **se valida la Hipótesis 3.2** planteada en el presente trabajo y se admite que el Grado de Comunicación de la RSE se ve influenciado por el tamaño del establecimiento hotelero y las presiones externas de los *stakeholders* (en concreto, del gobierno, de los socios comerciales/proveedores y de la competencia), así como también por la edad y el nivel de educación del Director/a.

Finalmente, como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, se puede concluir que estos coinciden con los encontrados en trabajos anteriores en la materia (Clientes: Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Lluill, 2001; O'Rourke, 2004; Dodds y Joppe, 2005; Deegan y Blomquist, 2006; Babiak y Trendafi, 2011; y Peña y Serra, 2012b; Comunidad Local: Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Lawrence; 2002; Windsor, 2002; Smith, 2003; Deegan y Blomquist, 2006; Linaard, 2006; Babiak y Trendafi, 2011; y Peña y Serra, 2012b; Socios Comerciales/Proveedores: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Elijido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010; Competidores: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Elijido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010; Gobiernos: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Elijido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010); de la misma manera, haciendo un análisis específico para cada variable, los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Lluill (2001); CCRE e Ipsos (2006); Correa (2007); Van Wijk y Persoon (2006); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Forum Empresa (2011); Observatorio ERSE (2010); KPMG (2011); Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011); y los de las variables presión de gobiernos, socios comerciales/proveedores y competidores con los de las investigaciones de Lluill (2001); KPMG y UNEP (2006); y Elijido-Ten, Kloot y Clarkson (2010).

5.3.4. Análisis Integral del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE y de sus factores determinantes.

Como aporte adicional al presente estudio, las regresiones analizadas en los epígrafes anteriores han sido unidas en un Modelo de Ecuaciones Estructurales (Chin, 1998) que vincula el “Conocimiento”, la “Aplicación” y la “Comunicación” de la RSE, dando lugar al planteamiento de un nuevo grupo de Hipótesis que propone una serie de relaciones causales entre las tres variables principales de la investigación; un objetivo adicional de realizar el presente análisis, es el de validar la información relacionada con la confrontación de las Hipótesis del estudio que se acaban de mostrar en epígrafes anteriores. Es importante añadir que no han sido encontrado estudios en el ámbito de la RSE que hagan un análisis integral de estas características.

De manera específica, el método estadístico utilizado para el análisis es la regresión de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares* - PLS) que permite trabajar con muestras muy pequeñas (Chin, Marcolin, y Newsted, 2003; Reinartz, Haenlein, y Henseler, 2009) y es bastante robusto (Cassel, Hackl, y Westlund, 1999). El software usado en este caso es el SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende y Will, 2005). Aunque los resultados no difieren significativamente entre los distintos sistemas de ponderación alternativos, el más recomendado y usado en este caso es el *path weighting*, al proporcionar el valor de R^2 más alto para las variables latentes (Henseler, Ringle, y Sinkovics, 2009).

Las Hipótesis implícitas en el modelo causal propuesto inicialmente (figura 7) plantean, de manera general, que el Conocimiento de la RSE tiene un efecto directo en la Aplicación y la Comunicación de la RSE; del mismo modo, que la Aplicación de la RSE influye en la Comunicación de la RSE; y finalmente, que las Motivaciones y los Obstáculos inciden en la Aplicación de la RSE.

Es importante comentar que en ciertos estudios, como el de la Comisión Europea (2013), se ha evidenciado una mayor Aplicación de la RSE en aquellas empresas que Conocen mejor el concepto; por otra parte, otros trabajos han concluido que compañías con mayores Conocimientos en RSE tienen una mayor Comunicación de la misma (Jeppesen, Kothuis y Ngoc, 2013); de la misma forma, investigaciones como las de Wijesinghe (2012), muestran que existe una mayor Comunicación de la RSE en aquellas empresas que sobresalen en su Aplicación; finalmente, otros estudios, entre los que se resalta el de Kusyk y Lozano (2007), dejan en evidencia que las Motivaciones influyen de manera positiva en la Aplicación de la RSE y los Obstáculos, por el contrario, influyen de manera negativa.

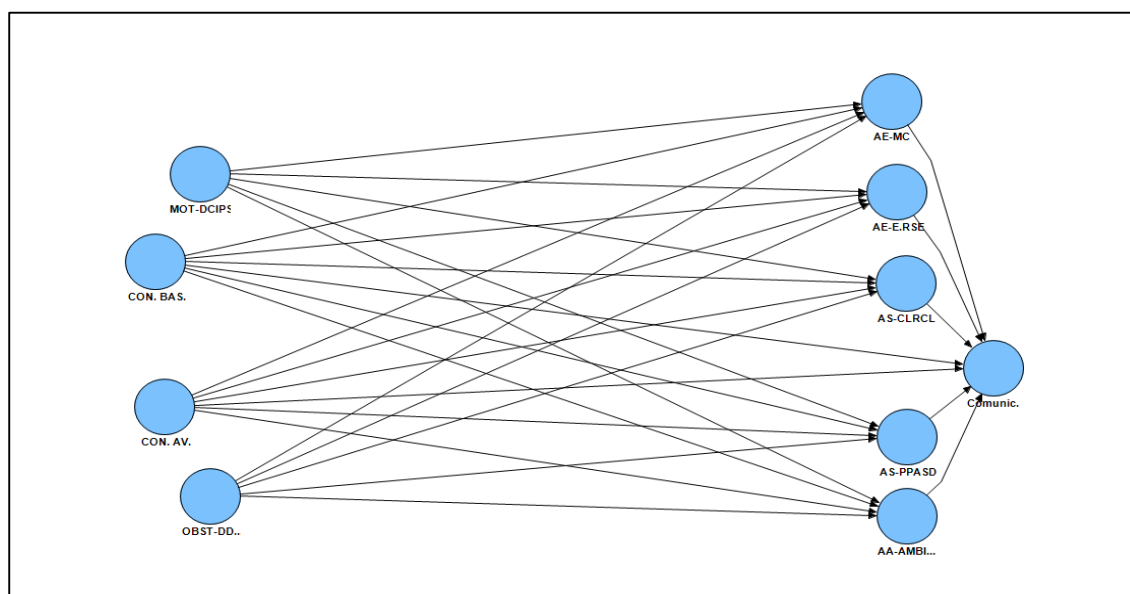


Figura 7. Modelo causal propuesto inicialmente.

En este sentido, teniendo en cuenta lo comentado recientemente y de manera específica, los resultados de los ACP mostrados en epígrafes anteriores, a continuación se describen, de manera detallada, las nuevas Hipótesis propuestas que harían parte del **Cuarto Grupo de Hipótesis** del presente estudio.

- **H4.1.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).
- **H4.2.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).
- **H4.3.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).
- **H4.4.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).
- **H4.5.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).
- **H4.6.** El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).
- **H4.7.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).
- **H4.8.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).

- **H4.9.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).
- **H4.10.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).
- **H4.11.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).
- **H4.12.** El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).
- **H4.13.** Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).
- **H4.14.** Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).
- **H4.15.** Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).
- **H4.16.** Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).
- **H4.17.** Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).
- **H4.18.** Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).
- **H4.19.** Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).
- **H4.20.** Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).
- **H4.21.** Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).
- **H4.22.** Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).
- **H4.23.** Las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).
- **H4.24.** Las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).
- **H4.25.** Las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).

- **H4.26.** Las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).
- **H4.27.** Las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).

Es importante mencionar que al modelo inicial debían añadirse un elevado conjunto de variables ficticias correspondientes a las regresiones realizadas en los apartados anteriores. Debido a las dificultades que genera trabajar con tantas ficticias se optó por analizar de forma gradual las relaciones causales ya estudiadas por las regresiones previas.

Tras una primera fase de progresiva eliminación de relaciones causales se alcanzó un modelo causal definitivo (figura 8), que contiene exclusivamente las relaciones causales significativas al 0,05. Este modelo engloba esencialmente las ficticias significativas al 0,1 en las regresiones previas. Una vez alcanzado el modelo causal definitivo, se realizaron diversas comprobaciones del modelo de medida de la versión definitiva: fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

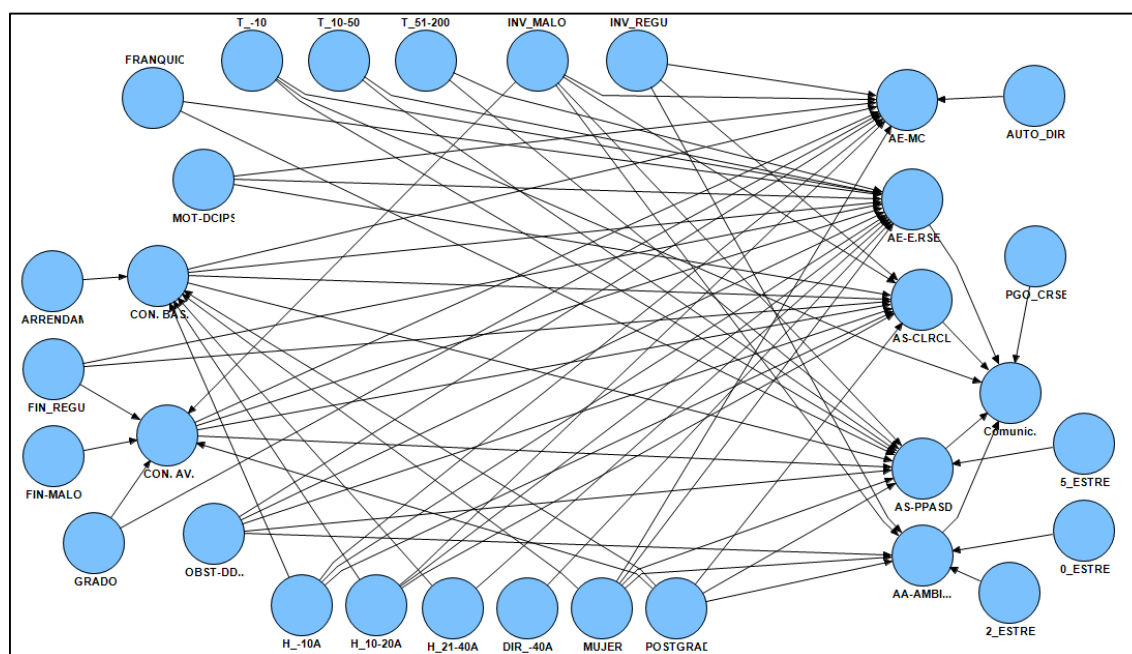


Figura 8. Modelo causal definitivo.

Se realizó la comprobación de la fiabilidad individual de los constructos con más de un ítem en su composición y en la tabla 202 se puede ver que los ítems usados en los constructos poseen cargas superiores a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979).

	AA - AMBIENTAL	AE - E.RSE	AE - MC	AS - CLRCL	AS - PPASD	CON. AV.	CON. BAS.	MOT - DCIPS	OBST - DDRG
AA1_RSE	0,926								
AA4_RSE	0,923								
AA10_RSE	0,905								
AA2_RSE	0,897								
AA7_RSE	0,894								
AA3_RSE	0,891								
AA5_RSE	0,886								
AA9_RSE	0,885								
AA8_RSE	0,811								
AE1_RSE		0,918							
AE2_RSE		0,901							
AE10_RSE		0,867							
AE8_RSE			0,918						
AE6_RSE			0,905						
AE7_RSE			0,885						
AE9_RSE			0,880						
AE4_RSE			0,870						
AE3_RSE			0,804						
AE5_RSE			0,782						
AS5_RSE				0,946					
AS6_RSE				0,944					
AS4_RSE				0,912					
AS10_RSE				0,850					
AS7_RSE				0,789					
AS2_RSE					0,884				
AS1_RSE					0,854				
AS9_RSE					0,852				
AS8_RSE					0,753				
NIT2_RSE						0,966			
NIT4_RSE						0,949			
NIT6_RSE						0,847			
NIT5_RSE							0,915		
NIT3_RSE							0,914		
NIT1_RSE							0,809		
MOT1_RSE								0,889	
MOT2_RSE								0,817	
MOT3_RSE								0,812	
OBS2_RSE									0,950
OBS3_RSE									0,890
OBS1_RSE									0,843

Tabla 202. Cargas (loadings) de los ítems finalmente utilizados.

La fiabilidad del constructo mide la consistencia de los indicadores, es decir, que las variables manifiestas están midiendo un mismo concepto o variable latente. Los dos indicadores de fiabilidad más usados son el Alfa de Cronbach (Cronbach, 1970) o fiabilidad individual y la fiabilidad compuesta (Werts, Linn, y Jöreskog, 1974). Se considera como criterio de fiabilidad que los valores de ambos indicadores sean superiores a 0,7 aunque es mejor si es superior a 0,8 (Nunnally, 1987; Santemas, 2009).

Al analizar los valores del Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta para los constructos utilizados, con más de un ítem, se pueden observar valores muy elevados en ambas medidas (tabla 203), dando indicios de la fiabilidad de los constructos utilizados.

	AVE	Composite Reliability	R ²	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
AA-AMBIENTAL	0,794	0,972	0,634	0,967	0,794	0,049
AE-E.RSE	0,801	0,924	0,691	0,876	0,801	0,205
AE-MC	0,748	0,954	0,678	0,944	0,748	0,020
AS-CLRCL	0,793	0,950	0,761	0,933	0,793	0,114
AS-PPASD	0,701	0,903	0,731	0,857	0,701	0,039
CON. AV.	0,850	0,944	0,627	0,912	0,850	0,199
CON. BAS.	0,782	0,915	0,104	0,862	0,782	0,026
MOT-DCIPS	0,706	0,878		0,831	0,706	
OBST-DDRG	0,802	0,924		0,875	0,802	

Tabla 203. Fiabilidad y validez convergente de los constructos utilizados.

La validez convergente (Anderson y Gerbing, 1988) implica que un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo ser esto demostrado por medio de su unidimensionalidad (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Se suele valorar por medio de la Varianza Extraída Media (AVE). Los valores mínimos recomendados son 0,5 (Bagozzi y Yi, 1998), lo que quiere decir que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Los constructos utilizados muestran un AVE superior a 0,70 en todos los casos (tabla 204), muy superior al mínimo de 0,5 exigido por la literatura, pudiendo afirmarse que existe un elevado nivel de validez convergente.

	AA - AMBIENTAL	AE - E.RSE	AE - MC	AS - CLRCL	AS - PPASD	CON. AV.	CON. BAS.	MOT - DCIPS	OBST - DDRG
AA1_RSE	0,926	0,596	0,538	0,623	0,714	0,543	-0,052	0,401	-0,630
AA4_RSE	0,923	0,611	0,485	0,568	0,699	0,507	-0,054	0,383	-0,638
AA10_RSE	0,905	0,536	0,585	0,688	0,655	0,552	-0,081	0,432	-0,619
AA2_RSE	0,897	0,586	0,468	0,543	0,675	0,504	0,005	0,398	-0,565
AA7_RSE	0,894	0,535	0,544	0,673	0,635	0,539	-0,074	0,455	-0,599
AA3_RSE	0,891	0,536	0,436	0,510	0,668	0,468	0,075	0,344	-0,521
AA5_RSE	0,886	0,551	0,596	0,705	0,612	0,589	-0,118	0,503	-0,617
AA9_RSE	0,885	0,528	0,602	0,714	0,631	0,572	-0,085	0,448	-0,625
AA8_RSE	0,811	0,662	0,439	0,563	0,627	0,456	-0,138	0,367	-0,605
AE1_RSE	0,540	0,918	0,594	0,620	0,751	0,589	-0,317	0,565	-0,634
AE2_RSE	0,597	0,901	0,493	0,544	0,746	0,518	-0,172	0,459	-0,550
AE10_RSE	0,588	0,867	0,523	0,588	0,660	0,605	-0,216	0,454	-0,654
AE8_RSE	0,566	0,550	0,918	0,829	0,603	0,574	-0,141	0,624	-0,564
AE6_RSE	0,574	0,612	0,905	0,821	0,623	0,635	-0,208	0,613	-0,676
AE7_RSE	0,554	0,588	0,885	0,791	0,601	0,561	-0,197	0,559	-0,597
AE9_RSE	0,534	0,582	0,880	0,771	0,592	0,586	-0,122	0,546	-0,651
AE4_RSE	0,521	0,468	0,870	0,722	0,565	0,554	-0,079	0,580	-0,521
AE3_RSE	0,394	0,371	0,804	0,568	0,451	0,426	-0,083	0,463	-0,414
AE5_RSE	0,350	0,413	0,782	0,526	0,412	0,443	-0,102	0,406	-0,521
AS5_RSE	0,678	0,599	0,772	0,946	0,686	0,650	-0,174	0,595	-0,642
AS6_RSE	0,674	0,613	0,732	0,944	0,667	0,654	-0,156	0,600	-0,660
AS4_RSE	0,566	0,580	0,707	0,912	0,634	0,629	-0,153	0,586	-0,657
AS10_RSE	0,675	0,608	0,742	0,850	0,700	0,559	-0,168	0,586	-0,626
AS7_RSE	0,495	0,494	0,601	0,789	0,483	0,510	-0,174	0,491	-0,626
AS2_RSE	0,671	0,773	0,655	0,715	0,884	0,602	-0,205	0,528	-0,679
AS1_RSE	0,590	0,825	0,551	0,611	0,854	0,557	-0,186	0,529	-0,561
AS9_RSE	0,672	0,583	0,502	0,608	0,852	0,559	-0,052	0,373	-0,541
AS8_RSE	0,530	0,487	0,426	0,441	0,753	0,430	-0,088	0,312	-0,417
NIT2_RSE	0,567	0,653	0,674	0,711	0,644	0,966	-0,049	0,523	-0,658
NIT4_RSE	0,598	0,670	0,623	0,675	0,662	0,949	-0,109	0,491	-0,679
NIT6_RSE	0,450	0,388	0,410	0,445	0,448	0,847	0,232	0,361	-0,384
NIT5_RSE	-0,110	-0,279	-0,122	-0,147	-0,181	-0,005	0,915	-0,097	0,259
NIT3_RSE	0,015	-0,204	-0,178	-0,196	-0,103	-0,017	0,914	-0,143	0,273
NIT1_RSE	-0,077	-0,199	-0,116	-0,148	-0,139	0,047	0,809	-0,112	0,243
MOT1_RSE	0,620	0,668	0,700	0,760	0,646	0,664	-0,101	0,889	-0,685
MOT2_RSE	0,149	0,238	0,362	0,308	0,237	0,163	-0,124	0,817	-0,158
MOT3_RSE	0,121	0,242	0,345	0,300	0,200	0,152	-0,125	0,812	-0,133
OBS2_RSE	-0,667	-0,645	-0,644	-0,693	-0,645	-0,600	0,274	-0,461	0,950
OBS3_RSE	-0,646	-0,618	-0,511	-0,582	-0,619	-0,537	0,261	-0,417	0,890
OBS1_RSE	-0,496	-0,568	-0,610	-0,660	-0,512	-0,584	0,249	-0,500	0,843

Tabla 204. Cargas cruzadas (cross-loading) de los ítems utilizados.

La validez discriminante (Anderson y Gerbing, 1988) implica que cada constructo debe ser diferente del resto de los constructos. Existen dos métodos para su valoración; el primero expone que las cargas factoriales deben ser mayores que las cargas factoriales cruzadas; es decir, los indicadores deben estar más correlacionados con su propio constructo que con los otros; por su parte, el segundo explica que la raíz cuadrada del AVE del constructo debe ser mayor que la correlación entre ese constructo y todos los demás (Chin, 1998). Al analizar la tabla de cargas cruzada (tabla 230) y comparar las correlaciones con la raíz cuadrada de AVE (tabla 205) se observa que se cumple la validez discriminante en los constructos utilizados.

	AA - AMBIENTAL	AE - E.RSE	AE - MC	AS - CLRCL	AS-PPASD	CON. AV.	CON. BAS.	MOT - DCIPS	OBST - DDRG
AA-AMBIENTAL	1,000								
AE-E.RSE	0,641	1,000							
AE-MC	0,584	0,599	1,000						
AS-CLRCL	0,698	0,652	0,841	1,000					
AS-PPASD	0,738	0,806	0,642	0,717	1,000				
CON. AV.	0,590	0,637	0,632	0,678	0,646	1,000			
CON. BAS.	-0,066	-0,261	-0,156	-0,185	-0,162	0,004	1,000		
MOT-DCIPS	0,465	0,551	0,632	0,644	0,526	0,505	-0,132	1,000	
OBST-DDRG	-0,676	-0,682	-0,656	-0,720	-0,663	-0,642	0,292	-0,511	1,000
\sqrt{AVE}	0,891	0,895	0,865	0,890	0,837	0,922	0,884	0,840	0,895

Tabla 205. Matriz de correlaciones y raíz cuadrada de AVE.

Una vez evaluado que el modelo de medida cumple los criterios de fiabilidad y validez (tanto convergente como discriminante) se puede proceder a evaluar las relaciones existentes entre los constructos, es decir el modelo estructural. Del análisis de las R^2 se observa que la cantidad de varianza explicada por el modelo es importante y superior a 0,627 en todos los constructos (tabla 229), excepto en el Conocimiento Básico de la RSE (CONOC. BAS.). En el caso de la "Comunicación" de la RSE, el valor de la R^2 es de 0,700.

Para contrastar si los coeficientes de regresión son significativos, PLS se basa en un procedimiento *bootstrap* no paramétrico (Davison y Hinkley, 1997). El *bootstrapping* aplicado es un proceso de remuestreo en el que se generan aleatoriamente muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo. Las estimaciones de los parámetros generadas a partir de las submuestras se utilizan para determinar los errores estándar de las estimaciones (Hair, Hult, Ringle, y Sarstedt, 2014). Para determinar los valores críticos de la t de Student se ha utilizado una distribución t de Student de dos colas con 4.999 grados de libertad. Los resultados del análisis de la significación de las diferentes relaciones causales conservadas en el modelo causal final se detallan en la tabla 206.

Relación causal analizada	Path Coefficients	Desviación estándar	Error estándar	t de Student
CON. BAS. → AE-MC (Hip. 4.1)	-0,057*	0,024	0,024	2,389
CON. BAS. → AE-E.RSE (Hip. 4.2)	-0,141***	0,024	0,024	5,866
CON. BAS. → AS-CLRCL (Hip. 4.3)	-0,075***	0,021	0,021	3,675
CON. BAS. → AS-PPASD (Hip. 4.4)	-0,143***	0,025	0,025	5,711
CON. AV. → AE-MC (Hip. 4.7)	0,109***	0,027	0,027	4,057
CON. AV. → AE-E.RSE (Hip. 4.8)	0,249***	0,030	0,030	8,333
CON. AV. → AS-CLRCL (Hip. 4.9)	0,115***	0,029	0,029	3,996
CON. AV. → AS-PPASD (Hip. 4.10)	0,150***	0,033	0,033	4,521
MOT-DCIPS → AE-MC (Hip. 4.13)	0,263***	0,024	0,024	10,869
MOT-DCIPS → AE-E.RSE (Hip. 4.14)	0,115***	0,022	0,022	5,182
MOT-DCIPS → AS-CLRCL (Hip. 4.15)	0,196***	0,028	0,028	7,079
OBST-DDRG → AE-MC (Hip. 4.18)	-0,229***	0,029	0,029	7,776
OBST-DDRG → AE-E.RSE (Hip. 4.19)	-0,238***	0,032	0,032	7,470
OBST-DDRG → AS-CLRCL (Hip. 4.20)	-0,256***	0,033	0,033	7,782
OBST-DDRG → AS-PPASD (Hip. 4.21)	-0,085*	0,041	0,041	2,101
OBST-DDRG → AA-AMBIENTAL (Hip. 4.22)	-0,315***	0,037	0,037	8,626
AE-E.RSE → Comunic. (Hip. 4.24)	0,266***	0,037	0,037	7,136
AS-CLRCL → Comunic. (Hip. 4.25)	-0,071**	0,027	0,027	2,664
AS-PPASD → Comunic. (Hip. 4.26)	0,439***	0,048	0,048	9,198
AA-AMBIENTAL → Comunic. (Hip. 4.27)	0,212***	0,035	0,035	6,135
0_ESTRE → AA-AMBIENTAL	-0,143***	0,028	0,028	5,127
2_ESTRE → AA-AMBIENTAL	-0,133***	0,030	0,030	4,463
5_ESTRE → AS-PPASD	0,067**	0,026	0,026	2,633
ARRENDAM → CON. BAS.	-0,197***	0,038	0,038	5,192
AUTO_DIR → AE-MC	0,098***	0,022	0,022	4,406
DIR_-40A → AE-E.RSE	0,130***	0,028	0,028	4,567
FIN_REGU → AE-E.RSE	-0,045*	0,021	0,021	2,188
FIN_REGU → AS-CLRCL	0,187***	0,030	0,030	6,163
FIN_REGU → CON. AV.	-0,464***	0,041	0,041	11,436
FIN-MALO → CON. AV.	-0,399***	0,050	0,050	7,929
FRANQUIC → AE-E.RSE	0,258***	0,028	0,028	9,287
FRANQUIC → AS-PPASD	0,121***	0,022	0,022	5,415
GRADO → AE-MC	0,058*	0,023	0,023	2,511
GRADO → CON. AV.	0,209***	0,032	0,032	6,600
H_10-20A → AE-E.RSE	-0,103*	0,045	0,045	2,303
H_10-20A → AE-MC	-0,188***	0,025	0,025	7,492
H_10-20A → AS-CLRCL	-0,194***	0,021	0,021	9,180
H_10-20A → CON. BAS.	0,271***	0,071	0,071	3,812
H_-10A → AE-E.RSE	-0,169***	0,049	0,049	3,434
H_-10A → AE-MC	-0,162***	0,024	0,024	6,666
H_-10A → AS-CLRCL	-0,143***	0,020	0,020	7,191

H_-10A → CON. BAS.	0,329***	0,081	0,081	4,077
H_21-40A → AE-E.RSE	-0,165***	0,039	0,039	4,242
H_21-40A → CON. BAS.	0,209**	0,067	0,067	3,116
INV_MALO → AA-AMBIENTAL	-0,204***	0,052	0,052	3,923
INV_MALO → AE-MC	-0,326***	0,038	0,038	8,613
INV_MALO → AS-CLRCL	-0,261***	0,035	0,035	7,456
INV_MALO → AS-PPASD	-0,106***	0,021	0,021	5,124
INV_MALO → CON. AV.	-0,115**	0,045	0,045	2,582
INV_REGU → AA-AMBIENTAL	-0,183***	0,038	0,038	4,845
INV_REGU → AE-MC	-0,235***	0,024	0,024	9,752
INV_REGU → AS-CLRCL	-0,199***	0,030	0,030	6,729
MUJER → AA-AMBIENTAL	0,044*	0,020	0,020	2,157
MUJER → AE-E.RSE	0,082***	0,021	0,021	3,910
MUJER → AE-MC	-0,139***	0,019	0,019	7,333
MUJER → AS-PPASD	0,148***	0,020	0,020	7,350
MUJER → CON. BAS.	-0,166***	0,030	0,030	5,498
PGO_CRSE → Comunic.	0,114***	0,019	0,019	5,908
POSTGRAD → AA-AMBIENTAL	0,235***	0,043	0,043	5,418
POSTGRAD → AS-CLRCL	0,198***	0,034	0,034	5,876
POSTGRAD → AS-PPASD	0,323***	0,037	0,037	8,774
POSTGRAD → CON. AV.	0,320***	0,049	0,049	6,511
POSTGRAD → CON. BAS.	0,143***	0,032	0,032	4,426
T_-10 → AE-E.RSE	-0,298***	0,059	0,059	5,060
T_-10 → AS-PPASD	-0,592***	0,052	0,052	11,462
T_-10 → Comunic.	-0,051*	0,022	0,022	2,276
T_10-50 → AE-E.RSE	-0,332***	0,052	0,052	6,357
T_10-50 → AS-PPASD	-0,466***	0,046	0,046	10,111
T_51-200 → AE-E.RSE	-0,206***	0,039	0,039	5,272
T_51-200 → AS-PPASD	-0,167***	0,031	0,031	5,408
* Significativo al 0'05; ** Significativo al 0'01; *** Significativo al 0'001				

Tabla 206. Coeficientes de regresión estandarizados (path coefficients) y desviaciones.

Finalmente, el Test Q^2 de Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974) se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes y sigue un procedimiento de *blindfolding*. Si Q^2 es mayor que cero tiene relevancia predictiva y si es superior a 0,5 es muy notable su relevancia predictiva (Hair, Hult, Ringle, y Sarstedt, 2014). Usando el *construct cross-validated redundancy* Q^2 , todos los constructos poseen una buena relevancia predictiva (tabla 207).

Constructo Dependiente	Q ²
AA-AMBIENTAL	0,489
AE-E.RSE	0,499
AE-MC	0,463
AS-CLRCL	0,578
AS-PPASD	0,484
CON. AV.	0,514
CON. BAS.	0,062
Comunic.	0,682

Tabla 207. Test de Stone-Geisser (Q2).

En síntesis, los resultados mostrados durante el presente epígrafe evidencian que el Conocimiento de la RSE tiene un efecto directo en la Aplicación, pero no en la Comunicación de la RSE; de igual manera, la Aplicación de la RSE influye directamente en la Comunicación de la RSE; y finalmente, las Motivaciones y los Obstáculos inciden de manera directa en la Aplicación de la RSE.

De manera específica, puede asegurarse que a mayor Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE habrá un mayor Grado de Aplicación de la misma, principalmente en las Actividades Económicas y Sociales (validación de Hipótesis 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10); por otra parte, si aumenta el Grado de Conocimiento Básico de la RSE habrá una disminución en el Grado de Aplicación de la misma, principalmente en las Actividades Económicas y Sociales (validación de Hipótesis 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4).

Del mismo modo, un mayor Grado de Aplicación de la RSE, mediante sus Actividades Económicas (AE-E.RSE), Sociales (AS-CLRCL y AS-PPASD) y Ambientales (AA-AMBIENTAL) tienen como efecto directo un aumento en el Grado de Comunicación de la RSE (validación de Hipótesis 4.24, 4.25, 4.26 y 4.27).

Así mismo, las Motivaciones (MOT-DCIPS) influyen de manera positiva en la Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC y AE-E.RSE; y Sociales AS-CLRCL; principalmente); por otra lado, los Obstáculos (OBST-DDRG) influyen de manera negativa en la Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC y AE-E.RSE; Actividades Sociales AS-CLRCL; y Ambientales AA-AMBIENTAL); validando con ello las Hipótesis 4.13, 4.14, 4.15, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21 y 4.22.

Adicionalmente, tal como lo muestra la Tabla 5.2.5.4.e, el modelo definitivo valida nuevamente las Hipótesis iniciales propuestas en el presente estudio, las cuales pertenecen al primero, segundo y tercer grupo (H.1.2, H.2.2 y H3.2, respetivamente); en definitiva, se puede afirmar lo siguiente.

- El tamaño del Hotel comprendido en el rango menor de 10 trabajadores, de 10 a 50 y de 51 a 200 tienen un efecto directo negativo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-E.RSE y Sociales AS-PPASD) y el Grado de Comunicación.

- La edad del Hotel comprendida en el rango menor de 10 años y de 10 a 20 tienen un efecto directo positivo sobre el Grado de Conocimiento Básico de la RSE y negativo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC, AE-E.RSE y Sociales AS-CLRCL).
- La edad del Hotel comprendida de 21 a 40 años tienen un efecto directo positivo sobre el Grado de Conocimiento Básico de la RSE y negativo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-E.RSE).
- Las categorías bajas de los Hoteles (0 y 2 estrellas) tiene un efecto directo negativo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Ambientales-AA Ambiental); por su parte, las categorías altas (5 estrellas) tiene un efecto positivo (sobre las Actividades Sociales AS-PPASD, principalmente).
- El tipo de contrato en arrendamiento del Hotel tiene un efecto directo negativo sobre el Grado de Conocimiento Básico de la RSE.
- El tipo de contrato en franquicia del Hotel tiene un efecto directo positivo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-E.RSE y Actividades Sociales AS-PPASD).
- El regular desempeño financiero del Hotel tiene un efecto directo positivo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Sociales AS-CLRCL), pero negativo en las Actividades Económicas AE-E.RSE).
- El mal desempeño financiero del Hotel tiene un efecto directo negativo sobre el Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE.
- El nivel regular de inversión del Hotel tiene un efecto directo negativo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC, Sociales AS-CLRCL y Ambientales AA-Ambiental).
- El nivel malo de inversión del Hotel tiene un efecto directo negativo sobre el Grado de Conocimiento Avanzado de RSE y el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC, Sociales AS-CLRCL, ASPPASD y Ambientales AA-Ambiental).
- El sexo mujer en la Dirección tiene un efecto negativo en el Grado de Conocimiento Básico de la RSE y positivo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE.E.RSE, Sociales AS-PPASD y Ambientales AA-Ambiental).
- Las edades más jóvenes (menos de 40 años) del Director/a tienen un efecto directo positivo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-E.RSE). El nivel educativo de grado del Director/a tiene un efecto directo positivo sobre el Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE y el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC).
- El nivel educativo de postgrado del Director/a tiene un efecto directo positivo sobre el Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE y el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Sociales AS-CLRCL, AS-PPASD y Ambientales AA-Ambiental)
- El grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE del Director/a tiene un efecto directo positivo sobre el Grado de Aplicación de la RSE (Actividades Económicas AE-MC).
- La Presión de los *stakeholders* externos (gobierno) tiene un efecto positivo en el Grado de Comunicación de la RSE.

PARTE III. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, APORTACIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Este último capítulo de la Tesis ha sido dividido en 6 partes; en la primera, se hace una introducción a las conclusiones generales del estudio, describiendo el cumplimiento de los objetivos planteados; en la segunda y tercera se exponen las principales conclusiones y aportaciones, a partir de los resultados obtenidos del análisis de la revisión teórica y del estudio empírico realizado; en la cuarta, se describen las implicaciones gerenciales que se extraen de dichas conclusiones/aportaciones; y finalmente, en la quinta y sexta parte, se presentan las limitaciones particulares del estudio y se proponen las líneas futuras de investigación.

6.1. INTRODUCCIÓN A LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

La pregunta central de la presente Tesis Doctoral fue formulada de la siguiente manera: *¿Cuáles son los factores que influyen en el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana?*

Para dar respuesta a esta pregunta, se planteó un objetivo general, el cual ha sido, identificar y evaluar el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana, así como los factores que inciden sobre los mismos, como base para el diseño de un modelo que integre las tres variables en cuestión y que permita gestionar de mejor manera las actividades de RSE de las empresas y con ello generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

En síntesis, este objetivo se ha cumplido, ya que se logró: *i) Determinar el Grado de Conocimiento de los Directores Hoteleros de la región sobre el concepto de RSE y sus factores de influencia; ii) Evaluar el Grado de Aplicación de la RSE en los establecimientos hoteleros de la región y sus factores de influencia; iii) Analizar el Grado de Comunicación de la RSE en las empresas hoteleras de la región y sus factores de influencia; y iv) proponer un modelo que integra y explica las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de los establecimientos hoteleros del estudio.*

A manera de resumen, se puede decir que la confrontación de las seis (6) Hipótesis planteadas en la presente Tesis Doctoral (Ver tabla 208), así como los resultados del análisis integral de las tres variables principales del estudio (Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE) que se concretó con el planteamiento y contraste de un nuevo grupo de hipótesis (ver tabla 209) originando un modelo de relaciones causales mediante ecuaciones estructurales (ver figura 8.), evidencian el cumplimiento global de los objetivos general y específicos de la investigación, con lo cual se ha dado respuesta a la pregunta central del presente estudio.

HIPÓTESIS PLANTEADAS	CONTRASTE
PRIMER GRUPO: CONOCIMIENTO DE LA RSE	
H1.1. El Grado de Conocimiento de la RSE en las empresas del sector hotelero del estudio es bajo, en cuanto a la Nitidez del concepto.	Aceptada.
H1.2. El Grado de Conocimiento de la RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación y el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a.	Aceptada.
SEGUNDO GRUPO: APLICACIÓN DE LA RSE	
H2.1. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.	Aceptada.
H2.2. El Grado de Aplicación de Actividades de RSE se ve influenciado por el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación del establecimiento hotelero; así como por el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisión de RSE del Director/a y las motivaciones y obstáculos que perciba él/ella mismo/a.	Aceptada.
TERCER GRUPO: COMUNICACIÓN DE LA RSE	
H3.1. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero del estudio es bajo.	Aceptada.
H3.2. El Grado de Comunicación en materia de RSE de las empresas del sector hotelero se ve influenciado por el tamaño del Hotel y las presiones externas de los <i>stakeholders</i> .	Aceptada.

Tabla 208. Hipótesis Planteadas en la investigación y contraste de las mismas.

NUEVAS HIPÓTESIS PLANTEADAS	CONTRASTE
CUARTO GRUPO: RELACIÓN ENTRE EL CONOCIMIENTO, LA APLICACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE LA RSE	
H4.1. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC)	Aceptada.
H4.2. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).	Aceptada.
H4.3. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).	Aceptada.
H4.4. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).	Aceptada.
H4.5. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).	Rechazada por no ser significativa.

H4.6. El Conocimiento Básico de la RSE (CON. BAS.) tiene un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Rechazada por no ser significativa.
H4.7. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).	Aceptada.
H4.8. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).	Aceptada.
H4.9. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).	Aceptada.
H4.10. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).	Aceptada.
H4.11. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).	Rechazada por no ser significativa.
H4.12. El Conocimiento Avanzado de la RSE (CON. AV.) tiene un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Rechazada por no ser significativa.
H4.13. Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).	Aceptada.
H4.14. Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).	Aceptada.
H4.15. Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).	Aceptada.
H4.16. Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).	Rechazada por no ser significativa.
H4.17. Las Motivaciones (MOT-DCIPS) tienen un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).	Rechazada por no ser significativa.
H4.18. Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC).	Aceptada.
H4.19. Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE).	Aceptada.
H4.20. Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL).	Aceptada.
H4.21. Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD).	Aceptada.
H4.22. Los Obstáculos (OBST-DDRG) tienen un efecto directo en las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL).	Aceptada.

H4.23. Las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con el Mercado/Competitividad (AE-MC) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Rechazada por no ser significativa.
H4.24. Las Actividades Económicas de la RSE relacionadas con la Estrategia de la RSE (AE-E.RSE) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Aceptada.
H4.25. Las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con las Condiciones Laborales y el Respeto por la Comunidad Local (AS-CLRCL) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Aceptada.
H4.26. Las Actividades Sociales de la RSE relacionadas con la Política, Plan de Acción Social y Discapacidad (AS-PPASD) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Aceptada.
H4.27. Las Actividades Ambientales de la RSE - Acciones Ambientales (AA-AMBIENTAL) tienen un efecto directo en la Comunicación de la RSE (Comunic.).	Aceptada.

Tabla 209. Nuevas Hipótesis Planteadas en la investigación y contraste de las mismas.

Para mayor detalle y como complemento a la presente introducción, a continuación se muestran las principales conclusiones y aportaciones obtenidas del análisis de la revisión teórica y del estudio empírico realizado, seguido de la presentación de las principales implicaciones gerenciales del estudio, las limitaciones particulares del mismo y las líneas futuras de investigación propuestas.

6.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.

A continuación se muestran las conclusiones y aportaciones más relevantes derivadas del análisis de la revisión teórica, tanto desde el punto de vista general del estudio, como específico del análisis de sus variables principales, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE.

6.2.1. Análisis General.

Desde el punto de vista general del estudio, se tienen las siguientes conclusiones y aportaciones.

- (i) Los resultados obtenidos han contribuido a enriquecer el constante debate académico que se viene dando durante las últimas décadas en el mundo, entre aquellos pensadores que defienden el clásico modelo de gestión empresarial (maximización de beneficios como único objetivo empresarial) y aquellos otros que argumentan que, además de los aspectos económicos propios de la naturaleza utilitarista de la empresa, se deben tener en cuenta las cuestiones sociales y ambientales del entorno, hasta el punto de integrarlas en la gestión organizacional; dicho debate, además de despertar el interés en las escuelas de negocios, ha llamado la atención del propio sector empresarial, inversores, gobiernos, e inclusive, de la sociedad en general.

- (ii) Se ha logrado profundizar en el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo académico, desde los ámbitos del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación, en uno de los sectores económicos más importante del orbe, como lo es el sector turístico y dentro de éste el sector hotelero.
- (iii) Se ha contribuido, de manera específica, con el ámbito académico del contexto del área geográfica de actuación, mediante la generación de conocimiento útil para los investigadores de la ciencia turística de la Región Caribe Colombiana y de Colombia en general, pues ésta ha sido la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se ha realizado en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos en el sector y más aún en el área de actuación.

6.2.2. Análisis Específico.

Desde el punto de vista específico del análisis de las variables principales de la investigación, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, se tienen las siguientes conclusiones y aportaciones.

6.2.2.1. Conocimiento de la RSE.

- (i) La RSE no es un concepto nuevo en estricto sentido, ni tampoco una moda pasajera del *Management*; su origen se remonta en el año 1776 con la publicación de la reconocida obra de Adam Smith, titulada la Riqueza de las Naciones; por su parte, Carroll (1999) sitúa el año 1953 como punto de partida del constructo de la RSE en la literatura científica, con la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessmen*” de Howard Bowen, quién fue postulado por el mismo Carroll como Padre de la RSE.
- (ii) Como aporte al entendimiento de la evolución del concepto de la RSE, se ha realizado una propuesta propia en la materia, a partir de las aportaciones académicas que importantes autores han realizado al tema, tales como Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991 y 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011); en este sentido, la evolución de la RSE se puede enmarcar en 6 Períodos: Incipiente (1776-1900), Filantrópico (1900-1950), Filosófico/Básico (1950-1970), Táctico (1970-1990), Estratégico (1990-1999) y de la Contribución al Desarrollo Sostenible (2000-Hoy). (ver epígrafe 1.1).
- (iii) Existe un creciente interés de la sociedad en general por conocer, con mayor detalle, las relaciones y actuaciones que tienen las empresas dentro del ámbito de la RSE,

sus efectos y sobre todo sus aportes para la reconstrucción de un mundo más justo y equilibrado para todos.

- (iv) Es tanta la importancia e interés en el tema que existen alrededor de 225 definiciones de RSE y numerosas iniciativas tanto públicas como privadas que concretan el marco donde las organizaciones deben desarrollar su RSE (García, 2004).
- (v) Como aporte al entendimiento del concepto de la RSE, se ha realizado una clasificación propia de las 100 definiciones más importantes a nivel mundial, tomando como base los trabajos de Friedman (1962); Davis (1967); Manne y Wallich (1972); Carroll (1979, 1983, 1991 y 1999); Lerner y Fryxell (1988); Wood (1991); Brown y Dacin (1997); Mohr, Webb y Harris (2001); Correa, Flynn y Amit (2004); García (2004); Durán (2005); Solano (2006); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Alvarado (2008); Pérez (2011); Vives (2011); y Kliksberg (2012b); las definiciones fueron divididas en dos grandes grupos. El primero lo conforman aquellas aportadas por destacados académicos que han estudiado rigurosamente el tema, desde la década del 50's hasta la actualidad. El segundo está formado por las aportaciones que han hecho diferentes *stakeholders* de la sociedad, concretamente, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil; de igual manera, se hizo una descripción de las 100 principales organizaciones que, desde diferentes ámbitos de la sociedad, promueven la RSE en todo el mundo, aclarando que el número de instituciones en la materia en todo el mundo es muchísimo mayor y por la importancia del tema su crecimiento va en aumento día tras día. (**ver epígrafe 1.2.2**).
- (vi) Cabe destacar que la mayor proliferación de definiciones académicas se ha dado a partir del año 2000, con 27 en total, siendo los autores más destacados Boatright (2000); Davidson y Griffin (2000); McWilliams y Siegel (2000); Kok, van der Wiele, McKenna y Brown (2001); Mohr, Webb y Harris (2001); Schermerhorn (2002); Smith (2003); Valor y de la Cuesta (2003); Van Marrewijk (2003); Watson y MacKay (2003); Maignan y Ferrell (2004); Durán (2005); Basil y Weber (2006); Panwar et al. (2006); Waldman, et al. (2006); Henderson (2007); Visser et al. (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Alvarado (2008); Bohdanowicz y Zientara (2008); Tepelus (2008); Argandoña y Hoivik (2009); Calveras y Ganuza (2009); Guédez (2010); Pérez (2011); Vives (2011); Kliksberg (2012b).
- (vii) El análisis final de las definiciones encontradas sobre RSE, concuerda con la argumentación de Carrigan y Attalla (2001); Vassilikopoulou, Siomkos y Mylonakis, (2005); y Whitehouse (2006), en el sentido de que no existe una definición unánime de RSE, no obstante también es cierto que muchas de las propuestas coinciden, al relacionar a la RSE con la ética y la sostenibilidad de los negocios y con el compromiso empresarial de los mismos con los intereses y preocupaciones de sus *stakeholders* (Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003).

- (viii) La RSE, en primer lugar, es un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) cuyas repercusiones, desde el punto de vista práctico, deben ser analizadas holísticamente en los ámbitos sociales, ambientales y económicos de la sociedad; en este sentido, la RSE, bajo las actuaciones de la ética y el DS, debería ser el camino a seguir por las empresas, debido a que lograrían hacer una mayor y sobre todo una mejor contribución a la construcción de una sociedad mejor.
- (ix) En un sentido amplio, la RSE conduce a la sostenibilidad y bajo este mismo enfoque, la ética es el fundamento que justifica a la misma, pues es la clave por la cual las controversias y los conflictos entre las racionalidades de la sostenibilidad (derechos económicos, ámbitos sociales y ambientales) pueden y deben ser resueltos; sin la racionalidad ética el concepto de sostenibilidad es no sostenible en sí mismo; cuando la sostenibilidad presenta como criterio central y conciliador el criterio ético, será más fácil el logro del diálogo entre el resto de racionalidades (ecológica, social y económica) (Bañón, Guillén, Hoffman y McNulty, 2011); de igual manera, el sustento de la RSE está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento, mediante los cuales se van adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, que parten de su libertad para actuar y para tomar sus propias decisiones (ÉTNOR y CEEI, 2004).
- (x) Desde el punto de vista del DS, la RSE muestra un claro alineamiento con la triple perspectiva económica, social y medioambiental de la sostenibilidad (Bigné et al., 2005), la cual, a pesar de haber sido desarrollada para un nivel macro, ostenta una gran atención en el nivel organizativo (Garriga y Melé, 2004), ya que según este enfoque la RSE es un reflejo de las mayores expectativas de ciudadanos, consumidores e inversores respecto al crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente (Comisión Europea, 2001; Eberhard-Harribey, 2006); en este sentido, las dos más grandes iniciativas globales en materia de RSE, El Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), apoyan la evidente relación entre la RSE y el DS; igualmente, en el ámbito académico, el *Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA)* de Alemania y el *Center for Creative Leadership* de Greensboro, Carolina del Norte (USA), se unen al mismo consenso sobre RSE y DS; el ICCA es un organismo alemán con gran reconocimiento académico mundial en el tema de la RSE que ha publicado en 2006 *“The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility-CSR”* (primera base global de las prácticas de RSE en las empresas más importantes del mundo) y en 2007 y 2010 *“The A to Z of Corporate Social Responsibility-CSR”* (primer diccionario académico de la RSE); por su parte el *Center for Creative Leadership*, es una institución académica de gran trayectoria internacional en el tema de liderazgo empresarial para el beneficio de la sociedad y su estrecha relación con el tema de la RSE, la cual realizó en 2009 uno de los trabajos más interesantes y rigurosos del mundo académico en materia de RSE, titulado *“RSE Corporate Social Responsibility and Sustainable Business, a Guide to*

Leadership Tasks and Functions”, en el cual hace una extensa revisión de literatura académica y profesional/empresarial sobre RSE y Liderazgo, en la que se encontraron 211 documentos en 10 años (2000-2009), identificando diferentes tópicos, entre los que se encuentran: Enfoques para la promoción y aplicación de la RSE; la RSE como modelo de negocio versus desarrollo; la RSE, identidad corporativa y ética; la RSE y rendición de cuentas; los compromisos con los *stakeholders* o asociación; líder, capacidades de liderazgo y competencias para la RSE; y desafíos y limitaciones de la RSE.

- (xi) Teniendo en cuenta la anterior, el constructo de la RSE debe fundamentarse en la ética y el DS, sin embargo, como regla general, se debe partir de la premisa de que las Responsabilidades Sociales son Universales y así como los mercados y las finanzas se han globalizado, deben hacerlo también los elementos básicos que constituyen dichas responsabilidades (Robledo, 2004); por lo tanto, cualquier definición específica sobre la RSE debe estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los Derechos Humanos, los Estándares Laborales, el Medio Ambiente, el DS, la Justicia, entre otros, de tal manera que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad y además contribuya a la construcción de un mundo más justo y equitativo para todos.

- (xii) Como aporte al entendimiento del concepto de la RSE y teniendo en cuenta el marco ideológico en el que se soportan la ética y el DS, se propuso una definición propia de la RSE (publicada por Peña y Serra, 2012a), que busca el decidido aporte empresarial para la construcción de una sociedad mejor en la que, en un sentido amplio, la generación de valor económico, social y ambiental sea compartido entre la empresa y la sociedad, o como mínimo, que la empresa, en la medida de sus posibilidades, comparta con la sociedad el valor que en los ámbitos económicos, sociales y ambientales genere, buscando con ello, un mundo más justo, equitativo y próspero para todos; la definición propuesta cumple con siete (7) características; en primer lugar, es teórico-práctica, ya que la primera parte encierra el marco filosófico-teórico de la RSE y la segunda describe la manera en que ésta se lleva a la realidad empresarial, incluyendo una vinculación directa con la eficacia en cuanto a sus resultados; en segundo lugar, tiene carácter Universal al estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, además de ser aplicable a cualquier tipo de organización empresarial, sin importar el sector económico (primario, secundario o terciario), el tipo de actividad (industrial, comercial o de servicios), el tamaño (micro, pymes o grandes empresas) el origen de su capital (público o privado), el objeto de su misión (lucrativo o no lucrativo), el área de actuación (local, nacional o internacional) e inclusive el nivel de desarrollo del país en donde se encuentra instalada la empresa; en tercer lugar, muestra a la RSE como el ADN de la gestión estratégica empresarial, basado en la buena actuación de las

personas que conforman la organización, en el sentido de hacer lo correcto en su relación con todos los grupos de interés de la sociedad; en cuarto lugar, es perfectamente integrable y compatible con la base conceptual que soportan los sistemas de gestión empresarial más importantes y de mayor impacto a nivel mundial que comúnmente utilizan las organizaciones; en quinto lugar, deja en evidencia a la RSE como fuente de ventaja competitiva en un marco de sostenibilidad, al establecer que el fin último de la misma es la generación de valor compartido empresa-sociedad, al tiempo que busca, en el largo plazo, minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos de la empresa sobre su entorno, enmarcado en el cumplimiento de los principios del DS; en sexto lugar es dinámica al tener en cuenta los cambios económicos, ambientales y sociales de la humanidad, buscando como fin último el DS de la misma; y en séptimo lugar, es de fácil comprensión y entendimiento para todos los grupos de interés de la sociedad, lo que se convierte en una motivación y una herramienta de sensibilización concreta para la aplicación práctica de la misma por parte de los empresarios/as (ver epígrafe 1.2.3).

- (xiii) La Responsabilidad Social es un término brillante que significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos (Votaw y Sethi, 1973); en este sentido, el concepto de la RSE ha sido considerado difuso con límites poco claros y debatible en cuanto a su legitimidad (Lantos, 2001), por lo tanto, debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico y el éxito de su aplicación está en función de un sector específico y de las condiciones ambientales encaradas por una empresa específica en un momento dado del tiempo (Cochran, 2007).
- (xiv) Teniendo en cuenta lo anterior, como aporte al entendimiento del concepto de la RSE en sectores específicos, se propuso una definición propia del mismo aplicado al sector y campo del estudio principal de la presente investigación, el Turismo; en concreto, partiendo de la definición general de RSE propuesta y de sus siete (7) características básicas, se realizó una adaptación conceptual, al campo del Turismo, teniendo en cuenta, además, las diferentes consideraciones que sobre el desarrollo turístico tiene el máximo organismo mundial en la materia, la OMT, cuyo argumento principal se centra en que la RSE debe ser entendida desde el punto de vista del paradigma del DS y que éste debe ser la base para el desarrollo del sector turístico (OMT, 2004) (ver epígrafe 1.2.3).

6.2.2.2. Aplicación de la RSE.

- (i) La RSE ha sido un tema de gran interés para la academia por más de 50 años (Carroll, 1999, 2007 citado en Guédez, 2010), no obstante, es sabido que después de todo este tiempo el concepto aún no ha sido uniformemente acogido, generando un amplio número de definiciones que han promovido imprecisiones y hasta confusiones (Guédez, 2010), hasta el punto de crear diferencias en el modo de aplicación de la

RSE, tanto en el mundo académico, como en el mundo de los negocios; sin embargo, la falta de una definición universalmente aceptada no puede ser excusa para que las empresas no realicen actividades de RSE, ya que ésta ausencia consenso, tanto en el ámbito de la academia, como en el ámbito de los negocios, puede ser un claro reflejo de la propia naturaleza social del concepto, el cual ha sido creado por y para la sociedad, por lo tanto, podría variar conforme lo hacen los diferentes grupos de interés que la integran en un momento y sector de la sociedad dado (Ibíd.).

- (ii) De la Cuesta (2004) clasifica los argumentos que se han desarrollado a favor de la RSE y su aplicación, desde cuatro puntos de vista, el del negocio (*business case*), el económico (*economy case*), el social (*social case*) y el moral (*moral case*); en estos momentos de crisis económica - financiera, ambiental e inclusive social y de valores, en donde son mínimas las prácticas sistemáticas y generalizadas de RSE, no es tan relevante conocer en detalle la justificación (sea moral, social, económica o de beneficio organizacional) del empresario para incorporar la RSE en la estrategia de su negocio; lo realmente importante para la sociedad es que lo haga y más aún cuando hay una clara evidencia del poder global que tienen las empresas hoy en día.

- (iii) La revisión conceptual de la RSE, deja en evidencia la naturaleza universal del concepto, no obstante, en la práctica, la RSE tiene un carácter contextual (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006) y muchos autores justifican este hecho; el espacio (geográfico) y el tiempo (época) son variables que inciden directamente sobre las formas y contenidos de la RSE (Yepes, Peña y Sánchez, 2007); la RSE depende de las demandas concretas de la sociedad y esto supone llevar la conducta empresarial a un nivel congruente con las normas, valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento ó espacio dado (De la Cuesta, 2002; citada en Robledo, 2004); la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford, Man y Chan, 2007; citado en Guédez, 2010); un único enfoque de la RSE no es válido en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas; en el ámbito empresarial cada compañía deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias (Vives, 2012); la contrastación empírica de muchas investigaciones indican que la RSE se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos (Gjørlberg, 2009); la RSE aplicada de la misma manera a todos los contextos, entorpecería la operatividad de su concepto, medición e implementación (Driver, 2006), por ello, deberían aceptarse interpretaciones específicas de la RSE, surgidas desde una variada gama de enfoques (Ougaard y Nielsen, 2004; y Kakabadse, Rozuel and Lee-Davies, 2005) y aplicadas a diferentes campos de actuación, tanto desde el punto de vista de las diferentes áreas del conocimiento, como de los diversos sectores de la sociedad, incluido el empresarial; por ejemplo, en el sector turístico/hotelero, se ha evidenciado que la cultura y el entorno local inciden sobre los niveles de RSE de las

empresas de alojamiento; en concreto, los sistemas políticos, el nivel de desarrollo económico de una región, los derechos de propiedad, las tradiciones locales y las expectativas sociales afectan los niveles de desarrollo de la RSE (Nord, 2006).

- (iv) En este sentido, la aplicación de la RSE en el mundo se ha dado de diversas maneras; en África, durante la última década se ha prestado gran atención a la RSE, no obstante, esta sólo ha generado un pequeño impacto en el mercado africano y la nueva tendencia ha sido la integración de los gobiernos y el sector de las ONG's para, a través de la inversión social y el desarrollo de mercados potenciales, como lo son el de la telefonía móvil o los productos bancarios para los pobres, promover soluciones efectivas a los desafíos éticos, sociales y medioambientales del continente; en Asia, los mayores retos de la región se han centrado en la creación de estándares laborales aceptables en las fábricas, salarios justos, normas de seguridad industrial, protección de los derechos de los trabajadores, salud y resolución de conflictos; en Oceanía, el mayor liderazgo en el tema lo ha llevado Australia y términos como ciudadano corporativo y sostenibilidad son cada vez más usados; los reportes voluntarios, de sostenibilidad social y medioambiental se han incrementado exponencialmente en los últimos 10 años y de manera general, la RSE, goza, hoy en día, de un gran reconocimiento a nivel mundial, sobre todo por su carácter distintivo y su naturaleza cultural específica; Europa, sin duda alguna, es el continente con mayor dinamismo para la promoción y elaboración de políticas de acción en materia de RSE; actualmente, los objetivos y estrategias en esta materia están alineados con los objetivos planteados por la Unión Europea en su estrategia *“Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”* y prueba de ello es su último comunicado sobre la RSE titulado *“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”*; en América, los países que componen el continente presentan diversos grados de desarrollo socioeconómico, y por ello, en los avances de la RSE se distingue una brecha significativa entre los países más desarrollados (Canadá y Estados Unidos) y el resto de la región; existe además una brecha similar entre los países adelantados, en vías de desarrollo (Brasil, Chile, Argentina y México) versus el resto de Sudamérica; y también de estos últimos, con los países de América Central y el Caribe, donde la RSE se encuentra en estado introductorio; de manera general, en todos los países del continente, las acciones de RSE están fuertemente ligadas a la filantropía, por el carácter paternalista de la empresa y los gobiernos en los diferentes países; sin embargo, esta se ve ampliamente complementada por iniciativas de RSE, cuyo punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento de las obligaciones legales; son las asociaciones gremiales o industriales y las asociaciones profesionales independientes las que juegan un papel determinante en la promoción de la RSE; el compromiso y promoción por parte del gobierno es relativamente débil y no está integrado a las políticas públicas en su conjunto.

- (v) Para Haslam (2004), citado en Casado y Roser (2009), las tendencias de la RSE en América Latina se ve influenciada por los siguientes factores. En primer lugar, la actividad del sector privado es relativamente débil y gran parte del trabajo en materia de RSE se realiza a través de asociaciones empresariales. En segundo lugar, la implicación de los gobiernos y la promoción de la RSE es relativamente baja y no está integrada en el diseño de políticas para el desarrollo, lo que hace que el papel de organismos internacionales en la región actúe a veces como promotor de estos conceptos. En tercer lugar, la sensibilización y difusión de las prácticas asociadas a la RSE no están muy extendidas, pues es evidente que los medios de comunicación no les dan la cobertura que se le otorga en otras regiones, y de momento la integración en las universidades sigue siendo un tanto limitada. Por último, las ONG que trabajan de manera independiente también son una minoría y no son tan activas como las financiadas por asociaciones empresariales; por su parte, para Vives y Peinado-Vara (2011), *“la RSE en Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión. La empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (stakeholders), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente”*.
- (vi) No obstante lo anterior, en América Latina, ya se están dando los primeros buenos resultados derivados de los esfuerzos realizados por organizaciones y redes internacionales en materia de promoción de la RSE; se destaca por ejemplo, entre otros, al Fórum Empresa (alianza de 22 organizaciones empresariales que representan a 17 países de la región), al Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de América Latina CEDSAL (cuenta con 11 centros situados en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Venezuela) y a la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN por sus siglas en Inglés), formada mediante la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y la *Harvard Business School*, en alianza con la Fundación Avina.
- (vii) Las prácticas de RSE en Colombia han sido lideradas por las grandes empresas, mediante la Asociación Nacional de Empresarios, seguida por las Fundaciones y ONG, priorizando su actuación en filantropía, mediante donaciones y patrocinio; se destacan, principalmente, los aportes parafiscales como una medida concreta de RSE,

no obstante, esto es bastante cuestionable, pues dichos aportes son impuestos que hacen parte de la legislación colombiana, de tal manera que quedaría abierta la discusión sobre la voluntariedad o no de la RSE. Es evidente, para el autor del presente trabajo, que este tipo de medidas, si se enmarcan dentro de la ley, no deberían ser consideradas acciones de RSE; a pesar del esfuerzo que han realizado algunas grandes empresas colombianas por integrar la RSE a la estrategia del negocio para contribuir de mejor manera con sus comunidades de incidencia, en la práctica no hay una percepción generalizada por parte de la sociedad sobre esta cuestión y de manera particular sobre las empresas; además se deja en evidencia que *stakeholders* tan diversos como la ciudadanía, los expertos en RSE y los líderes empresariales, coinciden en que, si bien ha habido un avance en los temas de RSE en Colombia, aún falta un mayor esfuerzo, tanto del sector empresarial como el gubernamental, para que el avance de la RSE en el país sea percibido de mejor manera por todos los niveles de la sociedad y lo más importante que se pueda constatar de una forma más real por la misma.

- (viii) Se identificaron, inicialmente, 21 Teorías Científicas de RSE aplicadas a la empresa, a partir de los trabajos de Garriga y Melé (2004) y Alvarado (2008); como aporte adicional en la materia, se identificaron dos nuevas perspectivas teorías, propuestas por Porter y Kramer (2011); y Vives (2012); la primera enmarcada en la Creación de Valor Compartido (CSV por sus siglas en inglés) por parte de la empresa y la segunda en Compartir el Valor Creado por la empresa; ambos planteamientos encajan dentro de las Teorías Instrumentales y la Éticas de Garriga y Melé (2004); es así como se diseñó una tabla que resume las Teorías Científicas de RSE aplicadas a la empresa, en la cual se detallan las categorías, subcategorías y nombre específico de las mismas; en total fueron encontradas 23 teorías que por su propia naturaleza se pueden clasificar dentro de uno o más de las categorías y subcategorías propuestas por Garriga y Melé (2004). (ver tabla 2.5)
- (ix) Como aporte al entendimiento de la Aplicación de la RSE, se hizo una propuesta (calificada de universal) para la clasificación de empresas según sus prácticas de RSE, cuyos resultados ya fueron socializados/publicados (ver Peña y Serra, 2012a) y aplicados en un estudio de campo en el sector turístico/hotelero de la ciudad de Santa Marta, Colombia (ver Peña y Serra, 2012 b); en síntesis, se proponen 6 tipologías para las empresas, las cuales son: Inactiva, Reactiva Filantrópica, Reactiva Legal, Activa, Proactiva y Líder; concretamente se ha realizado una clasificación rigurosa (cualitativa y cuantitativa) para las empresas con base en las prácticas de RSE que llevan a cabo, con el objetivo de poder distinguir de una manera sencilla y práctica las diferentes aproximaciones que las organizaciones realizan en relación a la RSE; la clasificación permitirá conocer en qué nivel de aplicación de RSE se encuentran las empresas y para ello se infiere en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se ubican las prácticas de RSE que llevan a cabo; esta clasificación permite también la comparación entre empresas del mismo sector e inclusive de sectores diferentes; se diseñó una

tabla, en donde se muestra la caracterización de las prácticas de RSE en cuanto al tipo y nivel de RSE con la respectiva valoración cuantitativa y cualitativa de las mismas, con base en escalas propuestas para ello (ver tabla 2.6); dicha clasificación, se realizó a partir de diversas investigaciones académicas que importantes autores han realizado al tema tales como Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991 y 1999), Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); y Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011); igualmente, fueron analizadas las directrices de los siguientes documentos de relevancia y referencia internacional en materia de RSE; Norma SGE 21 de Forética (primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo) versión 2008; el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001 (*“Fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2002 (*“La Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2006 (*“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas”*); la Comunicación de la Comisión Europea de 2011 (*“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”*); los principios del *Global Compact/Pacto Mundial* de las Naciones Unidas de 1999; la Guía ISO 26000 de 2010 (Guía sobre Responsabilidad Social); la norma ISO 9001 de 2000 (Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos); la norma ISO 14001 de 2004 (Sistema de Gestión Medioambiental, requisitos con orientaciones para su uso); la norma OHSAS 18001 de 2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos); el *G4 Sustainability Reporting Guidelines del Global Reporting Initiative - GRI* (2013); el *Dow Jones Sustainability Indexes del Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research* de 1999; la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 2001; las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las Empresas Multinacionales de 2011; el *FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria* de 2008; y el *Social Accountability SA8000 Standard* de 2008.

- (x) Se elaboró una tabla resumen con su correspondiente gráfico, que clasifica y cuantifica la revisión extensa de literatura en RSE realizada (557 referencias consultadas), especificadas por *stakeholders*, incluyendo las publicaciones relacionadas con los aspectos metodológicos de la investigación y aquellas con información necesaria para el estudio de campo en el ámbito empresarial y turístico del país y región respectivos del presente trabajo. Se concluye que han sido elaborados trabajos importantes, desde el entendimiento y la perspectiva de diferentes *stakeholders* de la sociedad; la revisión fue pensada a partir de una de las recomendaciones que siempre se hace desde el ámbito internacional, en el sentido de contribuir a un mundo más equitativo, justo y próspero para todos, la cual es la mejora de la relación Empresa-Universidad-Estado-Sociedad; en la práctica, significó

llevar a cabo un estudio sobre lo que en materia de RSE han publicado cada uno de los grupos integrantes de esta relación (*stakeholders*), con el objetivo de identificar, principalmente, los puntos de encuentro más importantes y los aportes más significativos y de mayor impacto en el tema de la RSE, principalmente en su aplicación; los *stakeholders* de la sociedad se clasificaron en seis (6) grupos: Académicos; Organizaciones Internacionales; Organizaciones Empresariales; Consultorías y Agencias Internacionales y Nacionales; Gobiernos; y Organizaciones de la Sociedad Civil (ver tabla 2.6). Es relevante decir que una tabla resumen de estas características no ha sido encontrado en otras Tesis Doctorales en la materia, lo cual se convierte en un evidente, necesario, útil e interesante aporte del presente estudio y en concreto, una referencia importante para futuras Tesis Doctorales de RSE, en materia de revisión bibliográfica.

- (xi) De la revisión de literatura en RSE producida por los Académicos, se concluye que muchos han sido los enfoques que se le han dado al tema y en este sentido Steiner (1972); Davis (1973); Keim (1978); y Shaw y Post (1993) argumentan que líneas de investigación procedentes de áreas como la Teoría Económica o la Gestión Empresarial han sido importante para ir avanzando en el conocimiento científico de la RSE; sin embargo, no existe mucha literatura sobre la RSE desde la Teoría Económica, en cambio sí que existen varias reseñas de la literatura académica de la RSE desde el *Management* (Calveras y Ganuza, 2009); la reflexión de la RSE ha puesto un énfasis bastante importante en la Economía y el Management, por encima, inclusive, de las perspectiva de la Sociología y de la Política (Lee, 2008); este hecho se evidencia, tanto desde el punto de vista de publicación académica como de autores más citados (según el *Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE.
- (xii) En cuanto a publicación académica, Lockett, Moon y Visser (2006), en su estudio sobre el estado de la investigación de la RSE en 10 años (1992-2002), concluyen que del top 10 de las revistas académicas con mayores publicaciones, 9 pertenecen a la disciplina del *Management* y los temas más investigados fueron los relacionados con el medioambiente y la ética, agregando que la investigación empírica, en su mayoría, ha sido de corte cuantitativo y la investigación teórica fue, principalmente, no normativa; en esta misma línea, Broomhill (2007), argumenta que durante la década pasada hubo un notable aumento en la literatura científica de RSE, debido, principalmente, al importante incremento de publicaciones en las "*business and management journals*", lo que se evidencia con los más de 800 artículos científicos identificados en la fuente bibliográfica online ingentaconnect y los 535 artículos encontrados en la reconocida base de datos SCOPUS; por su parte, Alvarado et al. (2011), llevaron a cabo una revisión de 35 años de trabajos de investigación (1972-2006) publicados en revistas de *Management* indexadas, encontrando un total de 1.082 artículos científicos, a partir de los cuales analizan la evolución epistemológica que ha tenido la RSE desde la literatura del *Management*; por último, el interés de la

investigación de la RSE en *Management*, también la evidencia Vaca (2012) en un trabajo más reciente, en el que llama la atención la elaboración de una tabla que muestra una serie de estudios en la materia, realizados entre 1998 y 2007; después del respectivo análisis, se concluye que en total fueron publicados 62 artículos científicos, 14 de los cuales fueron de corte teórico y 48 empíricos (de estos, 20 aplicaron la entrevista, 18 utilizaron el estudio de casos, 8 emplearon el análisis de contenido, 1 aplicó la encuesta y otro más, el método Delphi).

- (xiii) En cuanto a autores más citados (*según el Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE, de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005), argumenta que el top 10 de los autores más representativos y citados en RSE lo conforman, en su orden, Jones (1995); Wood (1991); Mitchell, Agel y Wood (1997); Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); McGuire, Sundgren y Schneeweis (1998); Clarkson (1995); Cochran y Wodd (1984); Wartick y Cochran (1985), Klassen y McLaughlin (1996) y Waddock y Graves (1997), los cuales han publicado, sin excepción alguna, en revistas de *Management*.
- (xiv) Desde la perspectiva del *Management* (la cual interesa al presente trabajo por la naturaleza del mismo), se han desarrollado múltiples líneas de investigación. Al respecto Mahon y Griffin (1999); y Walsh, Webber y Margolis (2003) tienen contundentes conclusiones. Para los primeros, en 25 años de estudios científicos en la materia, se han establecido islas de investigación con señales parciales, acerca de un cuadro enorme por pintar. Para los segundos, en 35 años de investigación se ha incrementado el cuerpo del debate con diferentes perspectivas que han dispersado el conocimiento, oscureciendo con ello el citado cuadro.
- (xv) Como aporte al entendimiento de la Aplicación de la RSE, analizando la investigación realizada desde la perspectiva del *Management*, a partir de los importantes trabajos de Lockett Moon y Visser (2006); Bigné et al. (2010); Pérez (2011); y Perdomo y Escobar (2011), se ha realizado una propuesta que agrupa las líneas de investigación en la materia en cinco (5) categorías; línea RSE – RFE: correlación existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y los Resultados Financieros Empresariales; línea RSE - Organización enfocada en las características del Directivo: análisis de las actitudes, características y remuneración del directivo frente a la RSE; línea RSE – *Marketing*: análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la percepción de los consumidores sobre dichas actuaciones; línea RSE – *Accountability*: análisis de la rendición de cuentas (transparencia) y el *reporting* corporativo; y línea RSE - Estrategia Social y Modelo Empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad: estudia la RSE como un modelo estratégico, que con base en la circunstancia de la empresa, cree valor para ella, lo comparta con sus *stakeholders* y en últimas, contribuya, tanto a la sostenibilidad organizacional, como al DS de la sociedad. (ver tabla 2.6.2).

- (xvi) Siguiendo con la investigación realizada desde la perspectiva del *Management*, se evidencia una evolución de la RSE como campo científico de estudio; se distinguen tres tipos de evolución posibles; progresiva, la cual estipula que la literatura ha evolucionado desde la imprecisión o clarificación de constructos centrales y sus relaciones; heterogénea, en donde el progreso en la literatura sobre RSE ha sido frenado por la continua introducción de nuevos conceptos; y normativa, que establece que no se ha producido prácticamente ningún tipo de evolución debido al carácter normativo inherente a este tipo de literatura (de Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005); autores como Gerde y Wokutch (1998); Rowley y Berman (2000); de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005); Lockett Moon y Visser (2006); y Bigné et al. (2010), argumentan que la RSE ha evolucionado como un campo de estudio en un sentido progresivo dentro de la disciplina del *Management*, es decir se ha orientado más por un sentido positivo que normativo; para Friedman (1953) y Barley et al. (1988) progresivo se refiere a que el deber ser de la práctica en el campo de estudio se soporta cada vez más en la búsqueda de un sistema de generalizaciones que caracterizan el ser de dicho campo; en palabras de Perdomo y Escobar (2011), la evolución progresiva del campo de la RSE significa una mayor apropiación de teoría y método para buscar explicar y predecir comportamientos respecto a la propensión de describir y prescribir prácticas empresariales (*best practices*), con lo cual la RSE se apoya cada vez más de una racionalidad de tipo experimental; por su parte, Alvarado et al. (2011) concluye que el constructo de la RSE ha evolucionado desde la vaguedad a las pruebas de teorías desde un punto de vista progresivo, lo que permite contradecir las posturas que se atribuían a la literatura de la RSE relacionadas con un carácter heterogéneo y normativo; a manera de síntesis, es claro que la visión progresiva es la que más se ajusta a la evolución de la literatura de RSE en *Management*, pues es evidente que la aparición de nuevos conceptos y nuevas relaciones a partir de la contrastación y confirmación de trabajos ya existentes, no ha frenado la investigación en RSE, sino que la ha fortalecido cualitativa y cuantitativamente, lo que anula la postura de heterogeneidad; por otra lado, la idea de ausencia de evolución que subyace de lo normativo se contradice analizando la propia evolución que ha tenido el concepto RSE al pasar de una concepción filantrópica y de caridad, a una concepción estratégica y de vínculo directo con el desarrollo de la sociedad; esto se refuerza, si se analiza la evolución del enfoque teórico-metodológico utilizado en las investigaciones de RSE en *Management*; al respecto se puede concluir que el enfoque más utilizado, en los últimos tiempos, se ha caracterizado más por el sentido positivo de la investigación que por el normativo, pues los trabajos han estado más cercanos a la descripción y prescripción de la práctica empresarial de la RSE en el sentido del deber ser (*best practices*) que a la búsqueda de sistemas que predigan el ser de la RSE.
- (xvii) La literatura específica sobre RSE en turismo es escasa (Bohdanowicz, 2006); autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007); citados en Tepelus (2008), coinciden con esta afirmación; sin embargo, recientemente se han

venido incrementado las investigaciones y estudios en la misma (Kalisch, 2002; Roner, 2006; Erdogan y Barisb, 2007; Henderson, 2007; Scanlon, 2007; Lee y Park, 2009); Lynn (2011) ha hecho un importante, riguroso y exhaustivo trabajo al revisar y analizar los artículos que en el tema en cuestión han sido publicados entre 1990 y el 2010 en las revistas (académicas y magazines empresariales) del ámbito de la Hotelería y el Turismo, para lo cual utilizó como fuente principal de información *The Hospitality & Tourism Index*; el estudio indica que en 20 años se fueron publicados 67 artículos en revistas científicas, lo que indica un poco más de tres artículos por año, una cifra bastante insípida para un tema tan relevante en los tiempos actuales como la RSE, en uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial, como lo es el turismo; por otra parte, se destaca el trabajo realizado por la *World Travel and Tourism Council – WTTC (2002)*, el cual no es de revisión de literatura de RSE en Turismo en sentido estricto, pero ha sido una publicación pionera de la industria turística en el terreno de la RSE (Tepelus, 2008); en concreto, es un estudio que utiliza el *Business Case for CSR* para mostrar ejemplos de las empresas top en materia de RSE, destacando las acciones para apoyar gobiernos y comunidades, la priorización de la sostenibilidad, el valor de marca en el mercado, la construcción de una conciencia social en los viajeros, la atracción de inversionistas socialmente responsables, el mejoramiento de la capacidad para la contratación de mano de obra altamente calificada y el mejoramiento en las evaluaciones de riesgos y la capacidad de respuesta; otro estudio interesante ha sido el de Sheldon y Park (2011), en el que se concluye que la literatura en RSE relacionada con la industria de viajes y turismo ha venido aumentando debido a su estrecha relación conceptual con la sostenibilidad; sin embargo, los datos empíricos sobre las percepciones y acciones de dicha industria en relación con la RSE siguen siendo escasos; por otro lado, Camilleri (2014), hace una revisión de literatura sobre el avance de la agenda del Turismo Sostenible, mediante la perspectiva de la RSE en el sector, concluyendo, entre otras cuestiones, que se evidencian continuas discusiones en muchos foros internacionales, conferencias, seminarios y coloquios, sobre Turismo Sostenible, comportamientos responsables y temas relacionados, sin embargo, las discusiones se caracterizan por la presentación de las teorías que definen los conceptos, en lugar de ser talleres prácticos que identifiquen el modelo de negocio y la forma de activar una participación más protagónica de la RSE en la industria del turismo.

- (xviii) Siguiendo con el análisis de la literatura específica sobre RSE en turismo, es evidente la poca investigación en el tema de la RSE en comparación a otras temáticas en turismo y lo que es más preocupante, el bajo nivel de prácticas empresariales de RSE que se da en el sector, pues desde el punto de vista práctico, la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística, el concepto aún es débil (Tepelus, 2008); en este sentido, mientras muchos empresarios siguen pensando en subirse o no al vehículo de la RSE (si se suben, holísticamente es preferible que sea más por ética que por otra cuestión), la OMT, como organismo rector del turismo internacional, no debe escatimar esfuerzos en el

desarrollo de un liderazgo mayor que permita aumentar, de manera exponencial, la promoción de la RSE en el sector turístico y más allá de esto velar por su debida aplicación en las empresas turísticas.

- (xix) La literatura específica sobre RSE en el sector hotelero se puede calificar como escasa, si se compara con otros temas de mayor desarrollo investigativo en el sector; y más aún, si se contrasta con otros sectores económicos; en este sentido, Bohdanowicz y Zientara (2009); y Gard McGehee et al. (2009), argumentan que pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero; de igual manera, hay pocos trabajos de investigación, desde el punto de vista holístico, sobre la RSE en el ámbito turístico y más concretamente en el sector hotelero (Bohdanowicz, 2007; y Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013); y Jiménez y Gessa (2010), citado en Vaca (2012), también evidencian la escasez de literatura científica sobre RSE en el sector hotelero; los primeros citan, además, los trabajos de Bohdanowicz y Zientara (2009); Tsai et al (2010) y Font et al. (2012) para argumentar que los pocos trabajos encontrados han dedicado una menor atención a aclarar qué papel desempeña la RSE en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en las mismas; por su parte, los segundos, en su estudio sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera en el período 2000-2010, concluyen que del total de artículos analizados sólo el 3,1% prestaban especial atención a la RSE y el 2,6% a la gestión de la RSE en el sector hotelero; estos resultados muestran la necesidad de realizar más estudios de la RSE en dicho subsector y el retraso del mismo en dicho ámbito de estudio (Vaca, 2013); por último, una conclusión relevante en los estudios de RSE en el sector hotelero es que, en el caso europeo, se encuentra por detrás de otras industrias en materia de implementación de estrategias de RSE (PricewaterhouseCoopers, 2006; citado en Tepelus, 2008).
- (xx) Siguiendo con el análisis de la literatura específica sobre RSE en el sector hotelero, autores como Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013), han realizado un esfuerzo interesante por contribuir al entendimiento del contenido de los trabajos de RSE en el sector hotelero, argumentando que existen tres grandes líneas de investigación; una que analiza las prácticas de RSE que implementan las compañías hoteleras (por ejemplo: Carlsen et al., 2001; Bohdanowicz, 2006; Ayuso, 2006; Carmona-Moreno et al., 2004; Scanlon, 2007; Erdogan & Baris, 2007; Kasim, 2007; Cheng & Parker, 2010); otra, de menor atención, ha sido dedicada de la publicación de informes de RSE por parte de los hoteles (por ejemplo: Holcomb et al., 2007; Priego & Palacios, 2008; Bohdanowicz & Zientara, 2008); y una tercera que analiza la relación existente entre las actividades de RSC y su impacto en el rendimiento financiero (por ejemplo: García & Armas, 2007; Lee & Park, 2009); no obstante lo anterior, analizando la descripción que hacen Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013) sobre los resultados de los estudios citados, se puede concluir que los de la primera línea son estrictamente de corte medioambiental;

en cuanto a los de la segunda línea, lo es uno de ellos (el de Priego & Palacios, 2008); y finalmente, en relación a los de la tercera línea, el de Lee & Park (2009), en particular, estudia de manera conjunta los sectores hotelero y de casinos; por lo tanto, para una mayor comprensión del tema del estudio, se hace necesario llevar a cabo una revisión de literatura que cumpla con dos condiciones; la primera, que los estudios se centren solamente en el sector hotelero; y la segunda, que el tema de la RSE se enfoque desde una perspectiva amplia (económica-social-ambiental) y no exclusivamente desde el ámbito ambiental, tal como ha quedado evidenciado en líneas anteriores.

- (xxi) Como aporte al entendimiento de la Aplicación de la RSE en el sector turístico y en específico en el sector hotelero y con el objetivo de contribuir a la búsqueda y difusión de resultados de investigación científica en la materia, se ha realizado una revisión de literatura de trabajos académicos en el tema y sector en cuestión, llevados a cabo durante la última década (2004-2014); en síntesis, se han encontrado cincuenta y dos (52) estudios, los cuales han sido agrupados en cuatro (4) líneas de investigación: línea RSE-Prácticas: analiza las prácticas en RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones); línea RSE-*Accountability*: estudia lo relacionado con la rendición de cuentas (transparencia) y *reporting* corporativo; línea RSE-*Marketing*: analiza diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre dichas actuaciones; y línea RSE-RFE: estudia la correlación existente entre la RSE y los resultados financieros empresariales. (ver tabla 2.7.2.1).
- (xxii) A partir de los resultados de esta revisión de literatura, se concluye que la Investigación del RSE en el sector hotelero, sigue siendo escasa, ya que han sido publicados 52 artículos en 10 años (2004-2014), lo que equivale a 5,2 artículos por año, una cifra bastante modesta para un tema tan relevante en la actualidad como la RSE y más aún dentro de un subsector como el hotelero, el más importante del sector turismo, que a su vez es considerado uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial; de manera específica, ha habido un predominio de los estudios que se enfocan en la línea de investigación RSE-Prácticas con 31 trabajos (60% del total), seguidos por las investigaciones en las líneas de RSE-*Accountability* y RSE-*Marketing*, ambas con 10 estudios (19% del total para cada una) y por último, la línea RSE-RFE con 1 estudio (2% del total); sin duda alguna, estos resultados mostrados en materia de investigación de RSE en el sector hotelero durante los últimos 10 años, más el detalle de sus principales conclusiones, son un claro aporte para el área de conocimiento que se está estudiando en el presente trabajo; también son de gran utilidad para ir comprendiendo, cada vez más, la forma en que el sector hotelero ha venido integrando el concepto de la RSE a la práctica organizacional.

6.2.2.3. Comunicación de la RSE.

- (i) El sector empresarial debe entender el *Accountability* (concepción estratégica de la Comunicación de la RSE) como un sinónimo de rendición de cuentas, de transparencia corporativa y en últimas de legitimación de sus actuaciones ante la sociedad en general, con el especial cuidado de no caer en el doble error de “no comunicar lo que hace” o “comunica más de lo que realmente hace”.
- (ii) La preocupación por comunicar se ve influenciado por el sector económico en el que se encuentre la compañía, pues se ha probado que el comportamiento de las empresas en dependerá de las características específicas de cada industria (Kolk et al., 2001; KPMG, 2005) y en este sentido un mayor esfuerzo en la comunicación se hará con base en las expectativas que tiene la empresa sobre el daño que le puede causar a su reputación, lo que la sociedad perciba del sector (Kolk, Walhain y Van de Wateringen, 2001; Brammer y Pavelin, 2004; KPMG, 2005).
- (iii) Uno de los principales problemas con los que se enfrenta la práctica del *Accountability* es la multitud de iniciativas (diversas ente sí) que existen actualmente desde los sectores público, privado y tercer sector cuyas actuaciones pueden ser de los niveles locales, nacionales o internacionales; la empresa se ve abrumada ante tanta información y no tienen en ocasiones la capacidad para realizar una valoración que les permita seleccionar la iniciativa más adecuada; el propio Consejero Delegado del *Global Reporting Initiative* (GRI) ya daba cuenta de ello al tratar de inventariar las diversas iniciativas existentes a nivel mundial en el campo del *Accountability*, pero que cuando superaron las 350 iniciativas identificadas decidieron finalizar la investigación (Lozano y Dinares, 2006).
- (iv) Como aporte al entendimiento de la Comunicación de la RSE, se hizo una descripción, de una manera ordenada y práctica, de las principales iniciativas e instrumentos a nivel mundial que permiten que la RSE sea visible para el colectivo de la sociedad (ver epígrafe 3.1.2); en concreto Perdomo y Escobar (2011) hacen una clasificación de las principales medidas alternativas de la RSE; concretamente las agrupan en cuatro grandes categorías; los Constructos; los Indicadores Parciales; los Índices; y finalmente, los Informes, Estándares y Auditorias Sociales; por otra parte, otros cuatro (4) tipos de clasificaciones adicionales han sido realizadas por la Comisión Europea (2003, 2004), Rubio (2005) y Vilanova y Lozano (2005) citado en Vilanova, Lozano y Dinares (2006); estos trabajos han agrupados a los instrumentos de RSE desde cuatro perspectivas; la primera, desde la dinámica y aplicación que tengan (CE, 2003); la segunda, desde el área de RSE sobre la cual incidan (CE, 2004); la tercera, desde la Organización y Gestión Empresarial (Rubio, 2005); y la cuarta, desde el amplio ámbito que incluye las iniciativas propuestas desde los sectores público, privado y tercer sector con actuación local o internacional, en los cuales sus ámbitos de actuación son más o menos

comunes: identidad y gobernanza corporativa, gestión de *stakeholders*, medio ambiente, prácticas de mercado y *Accountability* (Vilanoba y Lozano, 2005; citados en Vilanova, Lozano y Dinares, 2006). En la primera, los instrumentos están conformadas por *Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas; Directrices sobre sistemas de gestión e instrumentos de certificación; Índices de valor; y Marcos o estructuras de información sobre RSE*. En la segunda, se dividen en *Gestión socialmente responsable de la empresa* (los códigos de conductas, declaraciones de principios y marcos promocionales; los Modelos o estándares de gestión; y los Informes de Sostenibilidad); *Consumo socialmente responsable*; e *Inversión socialmente responsable*. En la tercera, se clasifican en *Instrumentos de promoción, comunicación y transparencia; Instrumentos de gestión, normas de proceso y acreditación; e Instrumentos de autoevaluación o desempeño*. En la cuarta, los instrumentos se encuentran clasificados en *Códigos de conducta con enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas o marcos de RSE; Sistemas de gestión y certificación que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de RSE y Accountability en la gestión de las organizaciones; Índices de valoración que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE; Marcos de Accountability y reporting que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad; e Iniciativas de producto que centran los temas de Accountability no en la organización sino en el producto*. Adicionalmente a los anteriores instrumentos se pueden agregar el *Estandar Israelí SI 1000 (Responsabilidad Social e involucramiento en la comunidad)*, el *Calver Social Index (New York Stock Exchange-Bolsa de Nueva York y NASDAQ-Amex)*, el *Ethibel Sustainability Index – ESI (ESI Américas, ESI Europa, ESI Pacífico)*, el *Jantzi Social Index-JSI (Toronto Stock Exchange-Bolsa de Toronto)*, el *Citizens Index*, el *JSE SRI Index (Jonannesburg Securities Exchange Socially Responsible Investment Index – Bolsa sudafricana)*; en el ámbito latinoamericano, se tienen los indicadores Ethos (realizados por el Insituto Ethos de Brasil), los indicadores de Acción Empresarial (Chile) y el Índice IRSE elaborado por el Foro EcuNómico Social de Argentina; y concretamente en Colombia, el referente nacional más importante es la GTC 180 RS (Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social). Es importante mencionar que en el ámbito latinoamericano, los indicadores Ethos han sido los de mayor aceptación, hasta el punto de motivar la creación del Proyecto PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial) que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina. Estos indicadores han sido formateados de tal manera que contemplen tanto los aspectos comunes al contexto latinoamericano como las realidades específicas del contexto de cada país.

- (v) El GRI es considerado el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional como herramienta de comunicación y *reporting (concepción operativa de la Comunicación*

de la RSE) para las empresas, y por tanto, hoy por hoy, es el marco más reconocido por las organizaciones de todos los sectores (Vilanova, Lozano y Dinarés, 2006); actualmente 19.907 informes de sostenibilidad se encuentran hospedados en la base de datos online del GRI, de los cuales 15.952 están basados en el marco GRI; y concretamente en 2011 más de 2.500 empresas publicaron memorias y en 2012 el número ascendió a 3.565 empresas (Observatorio RSE, 2013); esta última cifra es bastante significativa si se compara con los 500 informes reportados por el GRI en 1997 (Lee, 2008); sin embargo, desde el punto de vista crítico, la cifra en cuestión no es tan relevante, si se tiene en cuenta que, de acuerdo con los datos proporcionados por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, existen 82.000 empresas mundiales o transnacionales, con más de 700.000 empresas filiales y más de dos millones de empresas de suministradores (Observatorio RSE, 2013).

- (vi) La evolución del *reporting* se ha abordado en la literatura desde cuatro perspectivas; la primera relacionada con el análisis de los hitos históricos más importantes en la materia (Zadek, Pruzan y Evans, 1997); Tepper y Tepper, 2003; y Guédez, 2010); la segunda, hace referencia a una propuesta que muestra las etapas evolución en la elaboración y presentación de los informes (Vives, 2011); la tercera, muestra las principales reflexiones que han surgido, a partir del debate entre la voluntariedad y obligatoriedad de los informes (Observatorio de RSE, 2011; UE, 2011; Foro de Reputación Corporativa, 2010; Ionannis y Sarafeim, 2011; y Vives, 2012b); y la cuarta describe los resultados más importantes en torno a las tendencias de futuro en la materia, relacionado principalmente con el reporte integrado (IRRC - Comité Internacional de Información Integrada, 2011; y Vives, 2011).
- (vii) En lo que respecta al debate de la voluntariedad y obligatoriedad, si bien es cierto que mundialmente se ha aceptado que la integración de la RSE a la empresa sea algo voluntario, durante la última década se ha presenciado una serie de críticas al respecto, principalmente en lo que tiene que ver con el *reporting*. El Informe anual del Observatorio de RSE (2011), dedica un epígrafe específico a este tema titulado “las críticas al principio de voluntariedad” concluyendo que *“no resulta en ningún modo casual que los administradores de las sociedades cotizadas en las bolsas y mercados de valores estén obligados a someter al escrutinio público aquella información que resulta pertinente para poder analizar y comprender la situación y perspectivas de las empresas a corto y medio plazo”*. Por su parte, la Unión Europea (2011), en su último comunicado sobre RSE expone que *“para garantizar una situación equitativa, tal como se anuncia en el Acta del Mercado Único, la Comisión presentará una propuesta legislativa sobre la transparencia de la información social y medioambiental que dan las empresas en todos los sectores*. El Foro de Reputación Corporativa-FRC (2010) argumenta que desde 2003, Europa ha propiciado una regulación descentralizada dando lugar a más de 44 reformas legales estatales sobre la obligatoriedad y los

contenidos que deben aportar los Informes de Sostenibilidad de cada país, clasificando los modelos en impositivo (Francia y Suecia), flexible (Dinamarca), limitado (Alemania, Bélgica, Austria, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega y Reino Unido) y voluntario (España, Finlandia, Grecia, Luxemburgo y Portugal). Ioannis y Serafeim (2011) miden el impacto de la obligatoriedad de los informes de sostenibilidad/RSE, concluyendo que la obligatoriedad del reporte mejora la responsabilidad de las empresas, basándose en la información de 58 países desarrollados y en vías de desarrollo, incluyendo España y los siete más grandes de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela). Vives (2012b) va más allá y concluye que no hay duda de que la obligatoriedad del informe llevaría a la publicación de más reportes, no obstante, dicha obligatoriedad no puede ni debe ser un hecho aislado, sino que debe formar parte de una estrategia nacional de promoción de prácticas empresariales responsables con un conjunto de regulaciones e instituciones que respalden y complementen el proceso. Por último, es importante mencionar que a partir de la obligación moral, es necesario también un cierto componente obligatorio (como por ejemplo Políticas Públicas) para que se desarrolle adecuadamente la RSE, pues la condición voluntaria del *Business Case*, por ejemplo, ha demostrado tener diversas falencias, en las que se puede mencionar los *free riders* (empresas que escapan del proceso y eluden responsabilidades), el acomodo empresarial de la RSE (empresas que solo llevan a cabo actividades de RSE que puedan generarles un mayor beneficio, en sentido amplio) y la falta de información y homogenización de la misma (no existe información suficiente ni homogénea en temas de políticas, estrategias y resultados de RSE por parte del sector empresarial).

- (viii) En lo que respecta al Reporte Integrado, como algo importante y un avance definitivo, después de un exhaustivo trabajo, el IIRC ha publicado el Marco Internacional de elaboración de Informes Integrados (2013), el cual ya puede ser utilizado como guía, por parte de las empresas, para la realización de sus Informes de Sostenibilidad o RSE; al respecto, Vives (2011), ha visto siempre con buenos ojos el informe integrado, solo si se mantiene el objetivo de los informes de RSE/sostenibilidad, que no es otro diferente al de estimular las prácticas responsables a través de la transparencia y la acción de los *stakeholders*; en últimas los informes se deben ver como un medio y no como un fin.
- (ix) La cultura del *reporting*, ha evolucionado significativamente, especialmente, durante la última década, no obstante, el porcentaje de las empresas que publican no es significativo si se tienen en cuenta el número total de empresas a nivel mundial; de igual manera, los informes de RSE han sido asumidos, en su gran mayoría, por la grandes empresas, debido a las presiones de sus diferentes *stakeholders* y la sociedad en general, por lo cual, se hace interesante estudiar este mismo ámbito del *reporting*, en empresas de menor tamaño, que en últimas representan la mayoría de las empresas del mundo y muestra de ello son las recientes estadísticas al respecto; el porcentaje de empresas que no son grandes se encuentra distribuido de la siguiente

manera: a nivel mundial, el 99,9%, en Europa el 99,8 %, en América Latina, el 99,85%, en España el 99,85 y en Colombia, el 99,8% (Vives, 2012c; Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2012); por lo tanto, es de vital importancia que se comience a generar conciencia en todo el tejido empresarial (grandes, medianas, pequeñas y micro), sobre la importancia de los informes de RSE, como un mecanismo, no solo de gestión, sino también de transparencia.

- (x) En cuanto a la literatura científica relacionada con la comunicación de la RSE, las principales conclusiones advierten que las memorias de sostenibilidad debe ser utilizadas por los responsables de la organización de manera estratégica, centradas en incrementar la transparencia, la reputación, el comportamiento empresarial sostenible y la democracia (y relación) con los *stakeholders* (Roberts, 1992; Cho y Patten, 2007; Hess, 2008; Morsing, Schultz y Nielsen, 2008; y Prado et al., 2009).
- (xi) Siguiendo con el análisis de la literatura científica relacionada con la comunicación de la RSE, después de una revisión literaria y análisis de casos realizada por Podnar (2008), se concluyó que la comunicación de la RSE aún es débil y la misma, inclusive con *stakeholders* primarios como los clientes, se encuentra en etapas iniciales de desarrollo; por otra parte, Du, Bhattacharyay y Sen, S. (2010) analizan el rendimiento de la comunicación en RSE, concluyendo que puede tener un efecto contraproducente si los *stakeholders* llegan a sospechar y percibir motivaciones predominantemente extrínsecas en las iniciativas sociales de las compañías, por lo que sugieren un análisis del contenido de los mensajes, los canales de comunicación e identificar los factores específicos, tanto de la empresa, como de los *stakeholders*, que influyen positivamente en la efectividad de la comunicación de la RSE y por ende en su rendimiento; de igual manera, Babiak y Trendafi (2011) han evidenciado que algunas empresas han utilizado la RSE como estrategia de comunicación, debido a la presión de los *stakeholders* y la búsqueda de legitimidad ante los mismos.
- (xii) Hoy en día existe un cuerpo importante de literatura que trata el tema del *reporting* en RSE y más específicamente su componente medioambiental (por ejemplo los trabajos de Al-Tuwaijiri, Christensen y Hughes, 2004; Clarkson, Overell y Chapple , 2011; Hooks y van Staden, (2011; y Moroney, Windsor y Aw, 2012); entre mucha de las conclusiones de estos estudios, se puede comentar que las compañías publican información en reacción a la actual o potencial amenaza de crisis con sus *stakeholders*; otro resultado interesante es que el *greenwashing* (creación de imagen corporativa positiva publicando solo lo bueno) es una de las razones por la que se lleva a cabo el *reporting* de actividades en RSE (Font et al., 2012).
- (xiii) La más importante revisión de literatura en temas de *reporting* (en donde además incluye la auditoria y contabilidad social) la ha realizado Gray (2001) en un horizonte de tiempo de 30 años concluyendo, en primer lugar, que las iniciativas voluntarias no

producen prácticas generalizadas, consistentes y sistemáticas, solamente los cambios en las regulaciones pueden hacer esto; en segundo lugar, los informes sociales son capaces de monitorear y responder a los cambios en el tejido social en donde se encuentra inmersa la empresa; en tercer lugar, la claridad de objetivos, un enfoque sistemático, la calidad y la independencia, son las principales características de unos buenos informes sociales, lo que sugiere que son pocos los buenos informes; en cuarto lugar, hay una real presión de tiempo para la realización de informes y esa es la sostenibilidad, por lo que se está en la obligación de prestar más atención a la forma en como reportar, tanto por esa apremiante sostenibilidad, como por cuestiones de justicia social; y en último lugar, se destaca de su trabajo el siguiente comentario realizado por el autor en cuestión: “sobre esto, me temo que el pasado tiene poco que enseñarnos”.

- (xiv) La literatura específica sobre *reporting* de RSE en turismo es escasa, lo que se ha debido, en parte, al limitado número de proyectos de RSE en turismo que se han encontrado en la práctica (World Bank y IFC, 2003), inclusive argumentando, que de todos los sectores, el turismo era el que se encontraba menos desarrollados en términos de códigos de conducta e iniciativas de RSE; esto lo ratifican autores como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007), citados en Tepelus (2008); por su parte, Dodds y Joppe (2005) en su trabajo enfocado en códigos de conducta y *reporting* de RSE, concluyen que no hay una concienciación amplia del sector turístico al respecto, ni existe ningún tipo de seguimiento para el cumplimiento de los códigos de conducta; y en cuanto a *reporting* de RSE, éste se ha debido a la presión realizada por ONG's, políticos y el mercado financiero en su afán por monitorear o evaluar las actuaciones de las empresas del sector; además no es una práctica extendida en el ámbito del turismo, pero destacan las iniciativas de algunas grandes cadenas hoteleras y touroperadores, entre las que se encuentran a elaboración de las directrices de informes de sostenibilidad en el sector de tour operadores (*Sustainability Reporting Guidelines for the Tour Operator's Sector GRI-TOI*) por parte del GRI en cooperación con la Iniciativa TOI, las cuales comprenden indicadores marco de GRI y otros indicadores adicionales, específicos para el sector del turismo; no obstante, no se tienen evidencias acerca de la aplicación de dichas directrices en alguna empresa del sector turístico (Kate, Tourism Watch y ACSUD, 2005).
- (xv) Siguiendo con el análisis de la literatura específica sobre *reporting* de RSE en turismo, se concluye que hay poca información en turismo que evalúe el estado del *reporting*, aunque ha crecido el interés en la materia, lo que puede corroborarse con los trabajos de Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Bohdanowicz y Zientara (2009), Lee y Park (2010); Assaf et al. (2011); y De Grosbois (2012); citados en Font et al. (2012).

- (xvi) Continuando con el análisis de la literatura específica sobre reporting de RSE en turismo, el análisis detallado de los *reporting* de RSE/sostenibilidad de 42 touroperadores internacionales, ha concluido que en comparación con otros sectores de la industria en general, su realización/presentación en cuanto a calidad/cantidad de información aún es débil, ocupando los últimos lugares dentro de un total de 17 sectores industriales (Van Wijk y Persoon, 2006).
- (xvii) La literatura específica sobre reporting de RSE en el sector hotelero se puede calificar como escasa, no obstante, se destacan los trabajos en la materia de Bohdanowicz (2007); Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Bohdanowicz y Zientara (2008 y 2009); Martos (2011); Rey-Maqueira et al. (2011); de Grosbois (2012); Font et al. (2012); y Dzingai (2013), los cuales analizan, respectivamente, los informes de RSE de: las empresas hoteleras de Phuket, Tailandia; la cadena hotelera Hilton International (sistema HER de *reporting*); las 10 cadenas hoteleras más importantes del mundo; la cadena hotelera Scandic (una de las más grandes de Escandinava); los 10 grupos hoteleros más grandes del mundo; NH Hoteles, Sol Meliá y Paradores de Turismo de España; las 25 cadenas hoteleras de mayor importancia a nivel global; las 150 compañías hoteleras más grandes del ámbito internacional; el Top 10 de las cadenas hoteleras más importantes de Europa; los principales grupos hoteleros de Zimbabwe; de estos estudios se destacan las conclusiones de Grosbois (2012) y Dzingai (2013); el primero evidencia que mientras un número grande de hoteles reporta sus metas en RSE, un número mucho más pequeño provee detalles de las iniciativas específicas y el funcionamiento real alcanzado en la materia; no obstante, muchos reportan alguna información relacionada con alguno de cinco de los temas principales de sostenibilidad (entorno, calidad de empleo, diversidad y accesibilidad, bienestar de la comunidad y prosperidad económica); el segundo, argumenta que las empresas dan más importancia al funcionamiento financiero que a los temas sociales y ambientales; además, si se comparan con cadenas hoteleras de otros países en vía de desarrollo, en materia de *reporting* se quedan por detrás; adicionalmente, los resultados sugieren que las iniciativas de RSE y su *reporting* son todavía de carácter aislado y desintegrado, por lo que hay una necesidad de que el *reporting* sea una obligación legal y que además sea verificado por un tercero.

6.3. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

A continuación se muestran las conclusiones y aportaciones más relevantes derivadas del estudio empírico, tanto desde el punto de vista general de la investigación, como específico del análisis de sus variables principales, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE.

6.3.1. Análisis General.

Desde el punto de vista general del estudio, se tienen las siguientes conclusiones y aportaciones.

- (i) Se han realizado aportaciones concretas desde el análisis de las variables del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, tanto de manera individual, como integral, cuestión ésta última (análisis conjunto de las tres variables), que hasta el momento, no se había estudiado en la literatura existente; los resultados obtenidos y propuestas realizadas ayudarán a entender y aplicar de mejor manera la RSE en el sector, con lo cual se contribuye a mitigar las críticas relacionadas con la falta de unanimidad del concepto de RSE y su posterior aplicación o medición en el mundo real de las organizaciones (*The Economist*, 2005).
- (ii) Se ha implementado una metodología de gran utilidad para el estudio de la RSE a partir de análisis cuantitativos estadísticos uni, bi y multivariados que puede aplicarse a cualquier sector económico y entorno geográfico mundial, cuyo objetivo se centra en la identificación y evaluación correcta del Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana, así como los factores que inciden sobre los mismos, como base para el diseño de un modelo que integre y explique las relaciones causales de las tres variables en cuestión, con el fin de mejorar la gestión de las actividades de RSE de las empresas y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.
- (iii) Siguiendo con la metodología utilizada en el presente estudio, es importante agregar que los análisis cuantitativos estadísticos dieron lugar a la aplicación de diversas técnicas de análisis univariable (Tabulaciones Simples de Frecuencias y Estadísticas Básicas - Media Aritmética, Desviación Estándar, Mediana y Moda); bivariados (Tabulaciones Cruzadas de Frecuencias y Tabulaciones Cruzadas de Valores Medios); y multivariados (Análisis de Componentes Principales - ACP; Regresión Lineal Múltiple; Regresión Logística Ordinal), cuyos resultados fueron integrados y validados por otra técnica de análisis multivariados (Modelo de Ecuaciones Estructurales), que permitió realizar nuevos planteamientos, como aportes valiosos para el entendimiento de la RSE en la zona del estudio; destaca también decir que no se encontraron estudios en el campo de la RSE que hayan integrado y complementado las técnicas de análisis uni, bi y multivariados, de la misma manera en que se realizaron en la presente Tesis Doctoral, convirtiéndose ello en un aporte adicional de la misma.
- (iv) Se ha contribuido con el mundo empresarial, en el sentido de aportar al debate sobre el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, todo ello bajo un marco

científico sólido que permita el traslado efectivo de la misma, al mundo real de las organizaciones, en especial, las relacionadas con alojamientos turísticos.

- (v) Se ha logrado profundizar en el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo empresarial, desde los ámbitos del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta ha sido la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se ha realizado en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación.
- (vi) Se ha contribuido con el mundo empresarial, en el sentido de aportar al entendimiento de los factores determinantes que influyen en los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, como información clave para la mejora en la toma de decisiones empresariales en la materia, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta ha sido la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se ha realizado en la zona y el país; con lo cual se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación.
- (vii) Se ha contribuido con el mundo empresarial, mediante el diseño de un modelo que integra y explica las relaciones causales entre los Grados de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de las empresas turísticas de alojamiento en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Región Caribe Colombiana), pues ésta ha sido la primera Tesis Doctoral de RSE en Turismo (sector hotelero) que se ha realizado en la zona y el país; con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación; con esto, se aporta una valiosa herramienta de gestión concreta que pretende sensibilizar al sector empresarial, hacia una mayor implicación con el bienestar de la sociedad y el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.
- (viii) Se ha contribuido a la promoción de la RSE en el sector turístico/hotelero, desde la academia, con el desarrollo de una estudio aplicado, que tuvo como meta cumplida la puesta en marcha una investigación con un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz; en este punto es importante, recordar a Mahatma Gandhi (1869-1948), uno de los líderes más influyentes de toda la historia, cuando expresó al mundo, que los negocios sin moral habían sido uno de los factores que estaban destruyendo al ser humano; por lo tanto, se debe procurar que este terrible objetivo para la sociedad nunca alcance su fin y una de las maneras más eficaces para hacerlo, sin duda alguna, es que todas la personas, sin importar el sector en el que se encuentren, siempre hagan lo ética y moralmente correcto y más allá de esto, promuevan de una manera más decidida la Responsabilidad Social de la Empresas;

en este sentido, por parte del investigador, desde el ámbito académico/investigativo, se ha contribuido a la promoción de la RSE mediante la elaboración del presente estudio empírico, el cual aporta directamente al análisis, la discusión y la construcción de modelos epistémicos-prácticos concretos de gestión y puesta en marcha de la RSE en uno de los sectores más importantes para la economía mundial, como lo es el Turismo.

6.3.2. Análisis Específico.

Desde el punto de vista específico del análisis de las variables principales de la investigación, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE, se tienen las siguientes conclusiones y aportaciones.

6.3.2.1. Conocimiento de la RSE.

- (i) El Grado de Conocimiento de la RSE (H1.1) ha sido medido a partir de la Notoriedad y Nitidez del concepto; la Notoriedad se refiere al grado de penetración que tiene el concepto RSE en el colectivo investigado; y la Nitidez hace referencia a la claridad con que el concepto RSE ha sido asimilado o comprendido por los/as Directores/as Hoteleros/as, en relación con la definición de RSE generalmente aceptada; en este sentido, como algo novedoso en el presente estudio, para el caso de la Nitidez, se ha diseñado una batería de enunciados afirmativos de lo que es la RSE, desde su concepción inicial hasta su concepción actual (evolución del concepto); en total han sido estructurados seis (6) enunciados (representan los niveles nulo, mínimo, bajo, medio, alto y máximo de la Nitidez), como aporte propio al constructo de la RSE (ver Peña y Serra, 2012b), a partir de investigaciones de destacados autores en la materia (Murphy, 1978; Freeman, 1984; De George, 1987; Drucker, 1993; Caroll, 1991 y 1999; Zadek, Sabapathy y Dossing, 2003; Garriga y Melé, 2004; Sasía y Valor, 2007; Yepes, Peña y Sánchez, 2007; Porter y Kramer, 2002, 2006 y 2011); para la obtención de unas respuesta más fiables, los enunciados sobre la RSE se colocaron en el cuestionario, de una manera diferente, al orden de la evolución del concepto; es importante agregar que uno de los objetivos centrales ha sido la disminución del sesgo derivado de la posible subjetividad de la respuesta de los/as Directores/as, cuando se tienen respuestas preestablecidas del tipo bajo o alto conocimiento, por ejemplo; este objetivo se ha logrado, al incluir el análisis de la Nitidez del concepto.

- (ii) Poco más de la mitad de los/las Directores/as identifica de manera espontánea el concepto de la RSE (Notoriedad), no obstante, la claridad (Nitidez) con que el mismo ha sido asimilado/comprendido, se ubica en los niveles más bajos del concepto (nulo, mínimo y bajo), interpretando la RSE de las siguientes maneras: *i)* la principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los

requerimientos económicos estipulados por los accionistas; *ii*) la RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa; *iii*) la RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa.

- (iii) Para el caso de la Notoriedad del concepto se han encontrado resultados similares en diferentes estudios, como los de CCRE e Ipsos (2006); Forética (2006, 2008a, 2011a); y Observatorio ERSE (2010); no obstante, estos corresponden a países distintos, empresas de distintos tamaños/sectores y con datos recogidos en momentos distintos, con lo cual la comparabilidad no es un criterio suficiente para contrastar la hipótesis en cuestión. Por esta razón, fue a través de la Nitidez del concepto que se pudo validar la H1.1; y en este sentido, a partir de los resultados obtenidos se puede asegurar que existe una inadecuada asimilación de la definición del concepto al asociarlo con los niveles más bajos del mismo (nulo, mínimo y bajo). Como aporte a la validación y contextualización de este resultado, merece la pena mencionar que estudios propios del sector turístico/hotelero como los de Tepelus (2008); Cardona y Hernández (2011); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); y Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013), llegan a una conclusión similar al evidenciar una concepto débil/no uniforme y ciertas inconsistencias que provocan confusiones a la hora de entenderlo, hasta el punto de que los directivos confunden la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales; no obstante, para estos estudios también aplican las particularidades relacionadas con que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio y en diferentes regiones geográficas, a excepción del segundo que fue llevado a cabo en Colombia.
- (iv) El tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación de las empresas del sector hotelero, así como el sexo, la edad y el nivel de educación de sus Directores/as, son factores determinantes del Grado de Conocimiento de la RSE (H1.2); por su parte, el grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE no lo es; en concreto, el Grado de Conocimiento de la RSE de los Directores/as Hoteleros/as se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel cuente con un mayor tamaño, edad, categoría, contrato en gestión, buen desempeño financiero y un nivel bueno de inversión en innovación; de igual manera, si la Dirección del Hotel es manejada por una persona de sexo femenino, relativamente joven y con estudios de grado o postgrado.
- (v) Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Conocimiento de la RSE) y las variables citadas en el punto anterior, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que involucre a todas las variables y esto precisamente, es el principal aporte de las conclusiones mostradas; en este sentido, haciendo un análisis específico para cada variable, los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Kalisch (2002); Kasim (2004); Brammer y Pavelin

(2004); Van Wijk y Persoon (2006); Bohdanowicz y Zientara (2008), teís, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011a, 2011b) y Observatorio ERSE (2010); los relacionados con la edad del Hotel con los de los estudios de Shrivastava (1995); Garay y Font (2012); y Peña y Serra (2012b); los de las variables sexo, edad y nivel educativo del Director con las de las investigaciones de Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Petts (1998); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Rivera y de Leon (2005); Deng, Walker y Swinnerton (2006); Hemingway y Maclagan (2004); El Dief y Font (2010); y Peña y Serra (2012b).

6.3.2.2. Aplicación de la RSE.

- (i) El Grado de Aplicación de la RSE (H2.1) ha sido estudiada desde las perspectivas de sus Actividades Económicas, Sociales y Ambientales (AE, AS y AA), las cuales pueden adquirir los valores de nulo, mínimo, bajo, medio, alto y máximo; escala que ha sido diseñada, como aporte al presente estudio, a partir de los trabajos de Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Caroll (1991, 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Porter y Kramer (2002, 2006, 2011); y (Peña y Serra, 2012b).

- (ii) De manera general, las actividades que más aplican los Hoteles son las AE, seguidas de las AS y las AA, respectivamente; las AE que más aplican son dar a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetan sus derechos; y proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio); por su parte, las AE que menos aplican son integrar la RSE a la estrategia del negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico); y comprometerse con la adhesión a iniciativas internacionales, nacionales, regionales o locales en materia de RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local); las AS que más aplican son promover el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que se les respeta el derecho a la asociación sindical; y promover la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso; las AS que menos aplican son contratar personas con algún tipo de discapacidad; y tener una política y plan de acción social establecido; las AA que más aplican son promover entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino; y tener programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes); las AA que menos aplican son utilizar algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica); y tener una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático); de igual manera, adicionalmente al listado de

las 30 Actividades relacionadas en el cuestionario, fueron identificadas las siguientes 18 Actividades (7 AE, 6 AS y 5 AA): AE: “1) *contamos con un Código Ético propio*; 2) *establecemos relaciones estables y basadas en principios de respeto y creación de valor con nuestros proveedores*; 3) *buscamos ser eficientes operacionalmente*; 4) *incentivamos a los trabajadores dando bonificaciones por metas cumplidas*; 5) *damos alimentación con subvención a los empleados*; 6) *tenemos incentivos como el empleado del mes*; y 7) *se promueve la conformación de cooperativas entre empleados para que sean futuros proveedores*”. AS: “1) *fomentamos e inculcamos un uso no sexista del lenguaje tanto en las comunicaciones con los clientes como en el canal interno*; 2) *fomentamos entre el personal y, especialmente, entre los clientes, el conocimiento y difusión de la gastronomía y cultura del entorno en el que se inserta el hotel (nacional, regional y local)*; 3) *diagnosticamos las necesidades de formación en la plantilla de la organización*; 4) *capacitamos a la comunidad en diversos temas*; 5) *tenemos una política de diversidad de colectivos*; y 6) *se promueven las prácticas estudiantiles (SENA - Instituto de formación técnica y tecnológica nacional; y Universidad)*” AA: “1) *minimizamos el ruido en las instalaciones*; 2) *fomentamos el uso del transporte público entre los clientes*; 3) *realizamos campañas de limpieza en general de la zona*; 4) *exigimos certificaciones medioambientales a proveedores/subcontratistas*; y 5) *contamos con programas de aprovechamiento de subproductos de la producción*”.

- (iii) Las Actividades mencionadas en el ítem anterior, coinciden con las encontradas en trabajos anteriores, tanto del ámbito turístico en general (WTTC, 2002; Tepelus, 2008; Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 2011), como del sector hotelero en particular (do Céu Almeida, 2005; Nord, 2006; Palau, 2006 y PricewaterhouseCoopers, 2006, citados en Tepelus, 2008; García y Del Mar, 2007; Henderson, 2007; McGehee y Wattanakamolchai, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Font, 2008; Tsai et al., 2010; Cardona y Hernández, 2011; Fernández y Cuadrado (2011); Huimin y Ryan (2011; Levy y Park, 2011; Martos, 2011; Calveras, 2012; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012; Mattera y Moreno, 2012; Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett, 2012; Tsai, Tsang y Cheng, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Dzingai, 2013; Eme et al., 2013; Garay y Font, 2013; Huimin et al., 2013; Khunon y Muangasame, 2013; Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013; y Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2013).
- (iv) Los resultados del análisis conjunto de la AE, AS y AA (30 en total) de los Hoteles del estudio evidencian un bajo Grado de Aplicación de la RSE, lo cual coincide con resultados de estudios realizados en el ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003, Peinado, 2006; Haslam, 2004; Casado y Roser, 2009); de Colombia (Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008); del ámbito del sector turístico en general (Tepelus, 2008); y del el sector hotelero en particular (Eme et al., 2013); no obstante, se debe

tener en cuenta que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio, en diferentes regiones geográficas, con empresas de distintos tamaños y de sectores (a excepción del último), con lo cual la comparabilidad no es un criterio suficiente para contrastar la H2.1; pero sí que lo son los análisis estadísticos univariable referenciados en epígrafes anteriores; en concreto, el resultado global que hace referencia a que la media de las 30 actividades se encuentra en la categoría de nivel bajo.

- (v) Para los Directores/as Hoteleros/as, las Motivaciones más destacadas que llevan a aplicar Actividades de RSE en su orden fueron la M3 (externa) y la M2 (interna), es decir, aquellas relacionadas con la mejora de la imagen y reputación del Hotel ante todos los *stakeholders* y también la mejora de su competitividad (vía resultados financieros: aumento de ingresos y disminución de costes; vía talento humano: mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados; vía innovación: procesos y productos/servicios; vía productividad: eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio; vía mercado: fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados; y vía primas de riesgo: menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR); a estas le sigue la M4 (externa) que tiene que ver con la presión externa que ejercen los *stakeholders* (trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas); y en último lugar, se encuentra la M1 (interna) que está relacionada con los valores personales (ética y moral) del Director/a y su estilo de dirección (visión holística y de largo plazo); de igual manera, adicionalmente al listado de los 4 tipos de motivaciones relacionados en el cuestionario, fue identificada la siguiente motivación: *“mejorar relaciones con la comunidad”*.
- (vi) Por su parte, los Obstáculos más destacadas en su orden fueron el O4 (externo) y el O3 (externo), es decir, aquellos relacionadas con la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) por parte del Gobierno, unido también a la carencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) para la implementación de la RSE; a estos le sigue el O2 (interno) que tiene que ver con el no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE; y en último lugar se encuentra el O1 (interno) que está relacionado con la actitud (pasiva, sin interés y sin motivación por el tema) del Director/a y su estilo de dirección (visión simplista y cortoplacista); de igual manera, adicionalmente al listado de los 4 tipos de obstáculos relacionadas en el cuestionario, fueron identificados los siguientes 4 obstáculos: *“1) falta de recursos tecnológicos; 2) falta de Guías de Aplicación de la RSE en el sector hotelero; 3) competencia desleal (Hotelería Paralela); y 4) resistencia al cambio por parte de empleados y directivos”*.

- (vii) Las Motivaciones y Obstáculos mencionados en el ítem anterior, coinciden con los encontrados en trabajos anteriores de sectores económicos generales (Kusyk y Lozano, 2007), sector turístico (WTTC, 2002; Tepelus, 2008; Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 2011) y sector hotelero (do Céu Almeida, 2005; Nord, 2006; Palau, 2006 y PricewaterhouseCoopers, 2006, citados en Tepelus, 2008; García y Del Mar, 2007; Henderson, 2007; Kasim, 2007; McGehee y Wattanakamolchai, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Font, 2008; Tsai et al., 2010; Cardona y Hernández, 2011; Fernández y Cuadrado (2011); Huimin y Ryan (2011; Levy y Park, 2011; Martos, 2011; Calveras, 2012; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012; Mattered y Moreno, 2012; Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett, 2012; Tsai, Tsang y Cheng, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Dzingai, 2013; Eme et al., 2013; Garay y Font, 2013; Huimin et al., 2013; Khunon y Muangasame, 2013).
- (viii) El tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación de las empresas del sector hotelero, así como el sexo, la edad, el nivel de educación, el grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE de sus Directores/as y las motivaciones y obstáculos que perciban los/as mismos/as, son factores determinantes del Grado de Aplicación de la RSE (H2.2); en concreto, el Grado de Aplicación de la RSE de los Directores/as Hoteleros/as se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel cuente con un mayor tamaño, edad, categoría, contrato en franquicia, buen desempeño financiero y un nivel bueno de inversión en innovación; de igual manera, si la Dirección del Hotel es manejada por una persona de sexo femenino, relativamente joven, con estudios de postgrado, autonomía para la toma de decisiones en materia de RSE y a la vez con motivaciones originadas en sus valores y estilo de dirección, mejora de competitividad e imagen del hotel y presión de sus *stakeholders*; por su parte los obstáculos originados por la actitud y estilo de dirección, el desconocimiento y la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental, influyen negativamente en el Grado de Aplicación de la RSE.
- (ix) Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Conocimiento de la RSE) y las variables citadas en el punto anterior, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que involucre a todas la variables y esto precisamente, es el principal aporte de las conclusiones mostradas; en este sentido, haciendo un análisis específico para cada variable, los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Vives, Corral e Isusi (2005); Gutiérrez, Avella y Villar (2006); CCRE e Ipsos (2006); Correa (2007); Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez (2007); Tei, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008); Roadmap (2010); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Forum Empresa (2011); Observatorio ERSE (2010); Garay y Font (2012); los relacionados con la edad del Hotel con los de los estudios de Shrivastava (1995); Garay y Font (2012); y Peña y Serra (2012b); los de las variables

sexo, edad y nivel educativo del Director con las de las investigaciones de Kelley, Whatley y Worthley (1987); Ibrahim y Angelidis (1991, 1994, 1995); Petts (1998); Ewert y Baker (2001); Angelidis y Ibrahim (2002); Ibrahim, Howard y Angelidis (2003); Rivera y de Leon (2005); Deng, Walker y Swinnerton (2006); Hemingway y Maclagan (2004); El Dief y Font (2010); Garay y Font, 2012; y Peña y Serra (2012b).

6.3.2.3. Comunicación de la RSE.

- (i) El Grado de Comunicación de la RSE (H3.1) ha sido estudiado desde dos perspectivas o criterios: el primero, relacionado con si se elaboran informes de RSE o no; y el segundo, mediante la cantidad/calidad de la información en RSE que se comunica mediante los informes de RSE u otro medio; en este segundo criterio la Comunicación de la RSE puede adquirir los valores de nulo, mínimo/deficiente, bajo/insuficiente, medio/aceptable, alto/sobresaliente y máximo/excelente; escala que ha sido diseñada, como aporte al presente estudio, a partir de los trabajos de Murphy (1978); Freeman (1984); De George (1987); Drucker (1993); Carroll (1991, 1999); Zadek, Sabapathy y Dossing (2003); Garriga y Melé (2004); Sasía y Valor (2007); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Porter y Kramer (2002, 2006, 2011); y (Peña y Serra, 2012b).
- (ii) De manera general, el medio (diferente a los Informes de RSE) que más utilizan los Hoteles para la comunicación de la RSE es el boca a boca, seguido por la página web; en menor medida se utilizan los folletos, los anuncios en medios de prensa, radio o televisión y los boletines informativos; estos resultados coinciden con los medios recomendados por la Unión Europea (2010) y Forética (2011) en la materia, no obstante, llama la atención que no se divulgue información por otros medios tecnológicos de gran relevancia, hoy en día, como las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, entre otros) y los aplicativos móviles, cada vez más usadas por los diferentes *stakeholders* de la sociedad.
- (iii) Teniendo en cuenta el criterio de elaboración o no de informes de RSE, se evidencia un bajo número de Hoteles que realiza informes de RSE; y en relación al criterio que tiene que ver con la cantidad/calidad de la información en RSE que se comunica mediante los informes de RSE u otro medio, se tiene que un alto número de Hoteles son valorados con una calificación entre nula, mínima (deficiente) y baja (insuficiente); cuestión que se confirma por la valoración de la media obtenida (entre mínima/deficiente y baja/insuficiente) del Grado de Comunicación de la RSE en materia de cantidad y calidad de la información.
- (iv) Los resultados mostrados del Grado de Comunicación de la RSE (criterio de elaboración o no de informes de RSE), coinciden con los de estudios anteriores en las diferentes esferas geográficas del mundo (KPMG, 2013), Europa (FRC y Garrigues, 2010), América Latina (Forum Empresa, 2011), España (Observatorio

ERSE, 2010); y Colombia (CCRE e Ipsos, 2006); y en cuanto a cantidad/calidad, se tienen estudios de sectores económicos generales (Correa, 2007; Observatorio RSC, 2010b, 2012; CECU, 2010; Fundación Alternativas, 2009, 2011; Observatorio RSE, 2011, 2013; Deva 2012 y 2013; y MediaResposable, 2012); del sector turístico en general (Lluill, 2001; Dodds y Joppe, 2005; y Van Wijk y Persoon, 2006); y del sector hotelero en particular (de Grosbois, 2012; y Dzingai, 2013). No obstante, se debe tener en cuenta que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio, en diferentes regiones geográficas, con empresas de distintos tamaños y de sectores (a excepción de los dos últimos grupos), con lo cual la comparabilidad no es un criterio suficiente para contrastar la hipótesis en cuestión; pero sí que lo son los análisis estadísticos univariable referenciados en líneas anteriores.

- (v) Los Hoteles comunican sus acciones en RSE debido a la presión de sus clientes y comunidad local; seguido por la presión de sus socios comerciales/proveedores, competidores y gobiernos (local/regional/nacional); estos resultados coinciden con los encontradas en trabajos anteriores en la materia (Clientes: Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Lluill, 2001; O'Rourke, 2004; Dodds y Joppe, 2005; Deegan y Blomquist, 2006; Babiak y Trendafi, 2011; y Peña y Serra, 2012b; Comunidad Local: Neu, Warsame y Pedwell, 1998; Lawrence; 2002; Windsor, 2002; Smith, 2003; Deegan y Blomquist, 2006; Lingaard, 2006; Babiak y Trendafi, 2011; y Peña y Serra, 2012b; Socios Comerciales/Proveedores: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Eljido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010; Competidores: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Eljido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010; Gobiernos: Lluill, 2001; KPMG y UNEP, 2006; y Eljido-Ten, Kloot y Clarkson, 2010); de igual manera, adicionalmente al listado de las 5 *stakeholders* externos que presionan para la Comunicación de la RSE relacionados en el cuestionario, fueron identificados los siguientes 4 *stakeholders* (1 interno y 3 externos): “1) empleados; 2) inversores/accionistas; 3) grupos ambientalistas/entorno ambiental; y 4) ONG's/entorno social”.
- (vi) El tamaño de las empresas del sector hotelero, la edad y el nivel de educación (éstas dos variables entraron inicialmente como variables de control y resultaron siendo significativas) de sus Directores/as y las presión externa del gobierno, de los socios comerciales/proveedores y de la competencia, son factores determinantes del Grado de Comunicación de la RSE (H3.2); en concreto, el Grado de Comunicación de la RSE de los Directores/as Hoteleros/as se ve influenciado de manera positiva a medida que el Hotel cuente con un mayor tamaño, si la Dirección del Hotel es manejada por una persona relativamente joven, con estudios de postgrado, y a la vez se vea presionado por el gobierno, los socios comerciales/proveedores y la competencia.
- (vii) Diversos estudios han evidenciado ciertas relaciones entre la variable estudiada (Grado de Comunicación de la RSE) y las variables citadas anteriormente, sin embargo, no se han encontrado trabajos que realicen un análisis completo que

involucre a todas las variables y esto precisamente, es el principal aporte de las conclusiones mostradas; en este sentido, haciendo un análisis específico para cada variable, los resultados que involucran el tamaño del Hotel coinciden con los evidenciados en los trabajos de Lluill (2001); CCRE e Ipsos (2006); Correa (2007); Van Wijk y Persoon (2006); Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011b); Forum Empresa (2011); Observatorio ERSE (2010); KPMG (2011); Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011); y los de las variables presión de gobiernos, socios comerciales/proveedores y competidores con los de las investigaciones de Lluill (2001); KPMG y UNEP (2006); y Elijido-Ten, Kloot y Clarkson (2010).

6.3.2.4. Modelo explicativo de las relaciones del Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE.

- (i) Mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales planteado en el presente trabajo (el cual demostró tener elevados niveles de fiabilidad y validez y una buena relevancia predictiva), se logró validar la información relacionada con la confrontación de las Hipótesis del estudio, así como también, identificar los diferentes tipos y direcciones de las relaciones existentes entre las tres variables principales del estudio, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE; cuestión que no se había planteado en trabajos anteriores, por lo tanto, los resultados expuestos en este sentido se convierten en una de las aportaciones más relevantes de la Tesis Doctoral.
- (ii) Los resultados evidencian que el Conocimiento de la RSE tiene un efecto directo en la Aplicación, pero no en la Comunicación de la RSE; de igual manera, la Aplicación de la RSE influye directamente en la Comunicación de la RSE; y finalmente, las Motivaciones y los Obstáculos inciden de manera directa en la Aplicación de la RSE; resultados que coinciden con los de la Comisión Europea (2013), Wijesinghe (2012) y Kusyk y Lozano (2007).
- (iii) De manera específica, puede asegurarse que a mayor Grado de Conocimiento Avanzado de la RSE habrá un mayor Grado de Aplicación de la misma, principalmente en las Actividades Económicas y Sociales (nuevas Hipótesis validadas: H4.7, H4.8, H4.9 y H4.10); por otra parte, si aumenta el Grado de Conocimiento Básico de la RSE habrá una disminución en el Grado de Aplicación de la misma, principalmente en las Actividades Económicas y Sociales (nuevas Hipótesis validadas: H4.1, H4.2, H4.3 y H4.4); del mismo modo, un mayor Grado de Aplicación de la RSE, mediante sus Actividades Económicas, Sociales y Ambientales tienen como efecto directo un aumento en el Grado de Comunicación de la RSE (nuevas Hipótesis validadas H4.24, H4.25, H4.26 y H4.27); así mismo, las Motivaciones influyen de manera positiva en la Aplicación de la RSE (Actividades Económicas y Sociales, principalmente) y los Obstáculos influyen de manera negativa en la Aplicación de la RSE (Actividades

Económicas, Sociales y Ambientales AA-AMBIENTAL). (nuevas Hipótesis validadas H4.13, H4.14, H4.15, H4.18, H4.19, H4.20, H4.21 y H4.22).

- (iv) Finalmente, los hallazgos de la presente Tesis Doctoral han dado el soporte empírico suficiente para responder a la pregunta central de la investigación e hipótesis planteadas y han permitido satisfacer plenamente su objetivo general y objetivos específicos.

6.4. IMPLICACIONES GERENCIALES.

6.4.1. Beneficios para el empresario, el sector hotelero y el destino turístico.

La globalización, la evolución tecnológica, la degradación de los recursos naturales, los grandes contrastes sociales y la reciente crisis económica - financiera mundial, son realidades que han generado cambios estructurales en el funcionamiento de los sectores económicos, incluido el sector turístico; ante este desafío, los destinos y las empresas turísticas deben llevar a cabo un nuevo modelo de gestión y operación cuya visión esté centrada en los conceptos de ética, competitividad y sostenibilidad, convirtiendo a los *stakeholders* (externos e internos) en elementos esenciales de las estrategias empresariales y buscando sin cesar el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad; no cabe duda, de que un modelo con estas características generará más bienestar y desarrollo en las comunidades en donde se lleve a cabo la actividad turística, pues las decisiones y acciones que se tomen en esta materia buscarán siempre la mejora de la competitividad empresarial y del bienestar social.

Bajo esta realidad, la RSE se ha convertido en un marco conceptual guía (fundamentado en la ética) para hacer avanzar el debate sobre la sostenibilidad (y la competitividad) del turismo de una manera que reconoce y asigna la responsabilidad específica al sector privado (Tepelus, 2008), convirtiéndose en el vehículo práctico que conduce al Turismo Sostenible; cuestión que ha respaldado la OMT, al argumentar que la RSE debe ser entendida desde el punto de vista del paradigma del DS y que éste debe ser la base para el desarrollo del sector turístico (OMT, 2004).

No obstante, es preocupante el bajo nivel de prácticas empresariales de RSE que se da en el sector, pues desde el punto de vista práctico, la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística, el concepto aún es débil (Tepelus, 2008) y el número de proyectos de RSE en turismo que se han encontrado en la práctica es limitado, inclusive argumentando, que de todos los sectores, el turismo era el que se encontraba menos desarrollados en términos de códigos de conducta e iniciativas de RSE (World Bank y IFC, 2003).

De igual manera, en términos de códigos de conducta y *reporting* de RSE, no hay una concienciación amplia del sector turístico al respecto, ni existe ningún tipo de seguimiento para el cumplimiento de los primeros y en cuanto a los segundos aún no es una práctica extendida (Dodds y Joppe, 2005).

Adicionalmente, los datos empíricos sobre las percepciones y acciones de la industria turística en general en relación con la RSE siguen siendo escasos (Sheldon y Park, 2011) y para el caso particular del sector hotelero se ha dedicado una menor atención a aclarar cómo se define la RSE, el papel desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en las mismas (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012; citado en Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013).

Por otra parte, analizando el avance de la agenda del Turismo Sostenible, mediante la perspectiva de la RSE en turismo, es evidente que las discusiones sobre el tema se han caracterizado por presentaciones teóricas, en lugar de promover una participación más protagónica de la RSE en la industria del turismo; no obstante, a partir de los avances de la relación que tiene la RSE y el DS dentro del sector turístico, se puede argumentar que la sostenibilidad a largo plazo solo puede ser alcanzada, si los profesionales de la industria direccionan sus esfuerzos con éxito hacia a sus déficits sociales y comunitarios, lo que sin duda alguna, puede convertirse en una realidad, mediante la práctica de la RSE (Camilleri, 2014).

Precisamente uno de los hallazgos encontrados, tanto en estudios anteriores, como en el presente, son los bajos niveles de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, principalmente en empresas del sector turístico y hotelero y en este sentido, la implicación más relevante para los Gerentes de la zona del estudio, es que, a partir de los resultados, conclusiones y aportes de la presente Tesis Doctoral (comentados en epígrafes anteriores), cuentan con herramientas útiles que le van a permitir, en la práctica, mejorar dichos niveles.

Esto, sin duda alguna, traerá muchos beneficios a los Directores/ Hoteleros/as del estudio en la gestión de áreas concretas de la empresa, representada por *stakeholders* específicos; en este sentido, teniendo en cuenta el carácter contextual de la RSE (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006) y recordando que la forma de entenderla y aplicarla varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford, Man y Chan, 2007; citado en Guédez, 2010), por lo que su concepto debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico (Cochran, 2007), a continuación se muestran los principales beneficios de la RSE en el sector hotelero, extraídos, precisamente, de la revisión de literatura de trabajos académicos en el tema, llevados a cabo durante la última década (2004-2014), cuestión que, como se ha explicado anteriormente, se convierte en una aportación concreta de la revisión teórica del presente estudio.

- (i) **Rentabilidad:** Mayores niveles de RSE provocan incrementos en sus niveles de rentabilidad (García y Del Mar, 2007); de igual manera, entre los principales beneficios de la RSE se destacan los económicos y la generación de ventajas competitivas en cuanto a reducción de costos y mejora de la marca e imagen (Levy y Park, 2011; Garay y Font, 2012; y Vaca (2012); así mismo, es rentable atender a los *stakeholders* (clientes y empleados prioritariamente) bajo criterios de RSE (Martos, 2011).
- (ii) **Calidad del Producto:** Las prácticas de RSE internas (recursos humanos) y externas (sociales y ambientales), a priori no relacionadas, sí que son complementarias y están ligadas a la calidad del producto (Calveras, 2012).
- (iii) **Entorno físico/ambiental y social:** Existe una directa y estrecha relación entre las empresas del sector y su entorno físico y social que ha generado repercusiones negativas en este último que deben ser mitigadas, lo cual es importante, no sólo para el bien del entorno, sino también para la sostenibilidad de la propia industria (Kasim, 2006); por lo que, en materia de actuaciones de RSE, se ha concebido como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan (Martos, 2011); por otra parte, el comportamiento responsable, mediante acciones de compras locales en la cadena de abastecimiento, contribuye al alivio a la pobreza en la zona donde se aplique (Font, 2008); las implicaciones en los temas de la RSE tienen unos efectos positivos en la comunidad local y sostenibilidad medioambiental (Bohdanowicz y Zientara, 2008); diversas acciones de RSE bien dirigidas contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales (Bohdanowicz y Zientara, 2009); y las prácticas de RSE integradas al funcionamiento empresarial, pueden acelerar el desarrollo de todo un país (Eme et al., 2013).
- (iv) **Clientes:** Los turistas tienden a elegir los Hoteles con base en criterios ambientales y sociales (Kasim, 2004); el medio ambiente es uno de los atributos que más valoran los clientes dentro de las acciones de RSE (Kucukusta, Mak y Chan, 2013); la RSE se ha vuelto crucial para las empresas hoteleras, debido a la influencia que puede tener en la lealtad de los consumidores; en este sentido, esta se ve afectada indirectamente por la RSE, mediante el rol que juega sobre la confianza, la identificación del cliente con la compañía y la satisfacción (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013); la adopción de medidas de RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus clientes y estos resultados tienen un efecto positivo sobre su funcionamiento (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014); la satisfacción del huésped se obtiene de mejor manera cuando la firma lleva a cabo actividades de RSE relacionadas con el servicio al público versus el autoservicio (Gao y Mattila, 2014).

- (v) **Empleados:** Las implicaciones en los temas de la RSE, tienen unos efectos positivos en la administración basada en el recurso humano y contribuyen al bienestar de sus empleados (Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009); la adopción de medidas de RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus empleados y estos resultados tienen un efecto positivo sobre su funcionamiento (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara, 2014); la RSE en el marketing sostenible, es un elemento clave para diseñar el marketing interno estratégico de la RSE con sus empleados (Trías y García, 2014).

En este sentido, el estudio realizado busca, precisamente, contrarrestar las deficiencias en materias de “acción de la RSE en turismo” y crear conciencia y masa crítica para el entendimiento conceptual de la RSE y su debida aplicación y comunicación en las empresas turísticas de alojamiento, en concreto, de la Región Caribe Colombiana, como herramienta estratégica que, además de contribuir a generar los beneficios económicos tradicionales empresariales, permita contribuir de mejor manera al desarrollo social, ambiental y económico sostenible de las comunidades localizadas en su entorno más inmediato.

Es así como a partir de los estudios citados anteriormente, se puede concluir que los beneficios que obtendrán las empresas del sector hotelero al conocer, aplicar y comunicar la RSE de buena manera, están relacionados con la mejora de la rentabilidad, la calidad del producto, el entorno físico/ambiental y social, y la satisfacción de sus clientes y empleados, lo que contribuye positivamente a la competitividad y sostenibilidad de los establecimientos, así como del sector hotelero y del propio destino turístico.

En concreto, los Directores/as Hoteleros cuentan, de manera general, con:

- (i) Una nueva definición de RSE aplicada al sector turístico y una escala de medida fiable y válida para identificar en cualquier momento el Grado de Conocimiento que tienen de la RSE, en cuanto a su notoriedad y sobre todo nitidez.
- (ii) Un modelo de clasificación de empresas según su prácticas de RSE que les permitirá conocer en cualquier momento en qué nivel de aplicación de RSE se encuentran sus empresas y para ello se infiere en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se ubican las prácticas de RSE que llevan a cabo; este modelo permite también la comparación entre empresas del mismo sector e inclusive de sectores diferentes.
- (iii) Un listado guía de 30 Actividades Económicas, Sociales y Ambientales de gran impacto en la Aplicación de la RSE en el ámbito del sector turístico y hotelero y las principales motivaciones (4 grupos) y obstáculos (4 grupos), tanto internos, como externos, para su debida implementación; es importante mencionar que el estudio de campo permitió identificar, de manera adicional, 18 Actividades (7 AE, 6 AS y 5 AA), 1 motivación y 4 obstáculos; así mismo, se desarrolló una escala de medida fiable y válida para identificar en cualquier momento el Grado de Aplicación de la RSE, discriminado por sus diferentes dimensiones económica, social y ambiental.

- (iv) Un listado de las principales herramientas para la Comunicación de la RSE, de los *stakeholders* externos más relevantes que presionan para la misma; es importante mencionar que el estudio de campo permitió identificar, de manera adicional, 4 *stakeholders* (1 interno y 3 externos) que también presionan para la Comunicación de la RSE; así mismo, se desarrolló una escala de medida fiable y válida para identificar en cualquier momento el Grado de Comunicación que tienen de la RSE, en cuanto a cantidad y calidad de la información.

Por otro lado, de manera específica, los hallazgos encontrados en materia de factores determinantes, les permitirá a los Directores/as Hoteleros tomar las mejores decisiones para que sus empresas entiendan, apliquen y comuniquen de una manera más apropiada la RSE; a continuación se hace una síntesis.

- (i) Las características de los Hoteles relacionadas con el tamaño, la edad, la categoría, el tipo de contrato, el desempeño financiero y el nivel de inversión en innovación influyen en los niveles de Conocimiento y Aplicación de la RSE; para el caso de la Comunicación de la RSE solo influye el tamaño; al respecto, los Directores/as tendrán presente que se incrementarán los niveles de Conocimiento y Aplicación, a medida que el Hotel vaya aumentando su tamaño, adquiriendo experiencia y mejorando su categoría y algo muy importante, que siempre mantenga unos buenos niveles de desempeño financiero y de inversión en innovación; por su parte, mejoraran los niveles de Comunicación a medida que vaya aumentando de tamaño el Hotel.
- (ii) En cuanto a las características relacionadas con el Director, las decisiones para tener unos mayor niveles de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, pasarán por tener en la Dirección una persona relativamente joven, mejor si es mujer (excepto para el caso de la Comunicación) con estudios universitarios (ideal con postgrado) y con autonomía para la toma de decisiones en materia de RSE (excepto para el caso del Conocimiento y la Comunicación).
- (iii) Por su parte, para contribuir con un mayor nivel de Aplicación de la RSE se deben incentivar en los/as Directores/as, las motivaciones internas relacionadas con los valores, estilo de dirección y mejora de la competitividad; y externas relacionadas con la imagen/reputación del hotel y la presión de sus *stakeholders* internos y externos (trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas); de otro lado, se deben tratar de contrarrestar los obstáculos que se convierten en barreras para la Aplicación de la RSE, los cuales son de origen interno en relación a la actitud, estilo de dirección y desconocimiento en el tema; y externos relacionadas con la ausencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) y de apoyo gubernamental; por lo cual se debe insistir en más formación en materia de RSE, contar con una mayor disponibilidad de recursos para su aplicación y una intervención más decidida en el

tema por parte de los gobiernos, vía acompañamiento o incentivos (fiscales y/o subvenciones) para la debida implementación.

- (iv) Una mayor participación del gobierno vía políticas públicas para la promoción de la RSE, también es importante para mejorar los niveles de Comunicación de la RSE, ya que la presión de los gobiernos influye directamente sobre la misma; se hace necesaria llevar a cabo alianzas estratégicas con socios comerciales/proveedores y empresas de la competencia, debido a que las presiones de estos dos tipos de *stakeholders* han sido identificadas también como factores determinantes para la mejora de la Comunicación de la RSE.
- (v) Las decisiones fundamentales también girarán en torno a la mejora del Conocimiento de la RSE propiamente dicho, ya que éste tienen un efecto directo en la Aplicación; de la misma manera, se debe insistir en elevar los niveles de Aplicación de la RSE, pues dicho aumento influye de manera positiva en los niveles de Comunicación de la RSE, tanto desde el punto de vista de la cantidad, como de la calidad de la información; finalmente, tal como se comentó anteriormente se deben hacer todo los esfuerzos para mantener las Motivaciones y mitigar los Obstáculos, pues es sabido que los primeros inciden de manera positiva en la Aplicación de la RSE, mientras que los segundos influyen negativamente en la misma.

A partir de lo anterior, se concluye que los Directores/s Hoteleros, cuentan con una valiosa herramienta de gestión que les permite identificar y evaluar el Grado de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE de sus empresas, los factores de incidencia y relaciones causales que se dan entre las misma, con lo cual podrán mejorar la gestión de las actividades de RSE que llevan a cabo y generar un mayor impacto (positivo) en las comunidades en donde operan.

6.4.2. Las 3 P de la RSE.

Como aporte adicional al tema de las implicaciones gerenciales y en general a la presente Tesis Doctoral, las tres variables de la RSE estudiadas a lo largo de la misma, es decir, el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación, pueden ser consideradas las más importantes para la puesta en acción de la RSE en las organizaciones y el autor del presente estudio las relaciona, de manera directa, con tres palabras de la realidad organizacional, las cuales son, **el Pensamiento, la Práctica y la Palabra** del empresario, con lo cual, se propone el nacimiento de un nuevo término, **las 3 P de la RSE** haciendo alusión, precisamente, a las 3 variables principales del estudio (Conocimiento/Pensamiento; Aplicación/Práctica; y Comunicación/Palabra).

En últimas, lo que se busca con este nuevo término es darle una interpretación menos sofisticada/compleja y más cotidiana/sencilla a la RSE, para que su traslado al mundo empresarial sea mucho más real y efectivo; de igual manera, busca la decidida sensibilización de los

empresarios turísticos hacia una mayor implicación con el bienestar de la sociedad y el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.

En concreto, lo anterior se puede ejemplificar de la siguiente manera: en la realidad de las organizaciones turísticas, debe existir un alineamiento lógico y racional entre las 3P de la RSE, lo cual significa, que el pensamiento del empresario turístico en materia de RSE, debe ser coherente con lo que hace y con lo que dice que hace, evitando con ello malas prácticas empresariales fundamentadas en conductas no éticas, como las conocidas *greenwashing* (lavado de cara o maquillaje) y *greenhushing* (magnificar para vender), que tanto daño le han hecho al propio sector empresarial y la sociedad en general; dicho de otra manera, en materia de RSE, la actuación del empresario turístico debe girar en torno al cumplimiento de la siguiente frase: lo piensa, lo hace y lo dice.

Adicionalmente a lo anterior, en la medida de las posibilidades que tenga cada empresario y con el ánimo también de contribuir, mediante la RSE a la solución de problemas globales (cambio climático por ejemplo) que afectan a entornos locales (empresas y destinos turísticos), la manera de pensar, actuar y comunicar la RSE, debe ir en sintonía con la ideología reflejada en la expresión "*Piensa Global, Actúa Local*" (*Think Global, Act Local*), cuya primera aplicación (en concreto al urbanismo) se le atribuye al Biólogo, Botánico y Activista Escocés Patrick Geddes a principios del siglo XX, pero que ha sido acuñada y utilizada en variados contextos, principalmente en aquellos relacionados con el medio ambiente (David Brower, por ejemplo, lo utilizó como eslogan de la Asociación Amigos de la Tierra en 1969), el DS y la sostenibilidad en el amplio sentido de la palabra.

Teniendo en cuenta lo planteado hasta estas líneas, no cabe duda de que el sector turístico y en específico el hotelero, tiene el potencial para contribuir, desde su campo, a la construcción de una sociedad mejor y de ese mundo más justo y equitativo que tanto se anhela, pero solo será posible si las empresas turísticas hoteleras que hacen parte de él, deciden incorporar, tanto en la estrategia, como en la operación, ese concepto que se conoce como RSE, del que hoy en día muchas empresas hablan, pero pocas empresas practican.

Por lo tanto, para una mayor acción en materia de RSE por parte del sector hotelero y para ir cerrando el presente epígrafe, se puede afirmar que la verdadera utilidad del estudio para el empresariado, ha sido el brindarles unos resultados concretos vía definiciones, listados, escalas o modelos (explicados en el ítem anterior), más la debida apropiación del nuevo término de las 3 P de la RSE (recientemente explicado), con el único fin de contribuir a la puesta en marcha de la RSE en las empresas turísticas de alojamiento de la Región Caribe Colombiana.

Sin duda alguna, el carácter práctico de los resultados es muy importante, pues, tal como se comentó en un epígrafe anterior, en estos momentos de crisis económica - financiera, ambiental e inclusive social y de valores, en donde son mínimas las prácticas sistemáticas y generalizadas de RSE (y más en el campo turístico/hotelero), no es tan relevante conocer en detalle la

justificación (sea moral, social, económica o de beneficio organizacional) del empresario para incorporar la RSE en la estrategia de su negocio; lo realmente importante para la sociedad es que lo haga y más aún cuando hay una clara evidencia del impacto positivo que pueden tener estas acciones en la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y los destinos turísticos.

6.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Como es natural y a pesar de que se ha seguido una metodología sistemática y rigurosa en el desarrollo de la presente Tesis Doctoral, la investigación está sujeta a una serie de limitaciones que deben ser consideradas en el momento de interpretar los resultados, conclusiones y aportaciones de la misma, la cuales se explican en el presente apartado.

En primer lugar, los resultados de la encuesta tienen una cuota de sesgo derivada de la percepción/opinión que sobre la RSE tienen los/as Directores/Hoteleros; en este sentido, a pesar de que este enfoque ha mostrado su validez en otros estudios, se reconoce que no es posible eliminar totalmente la subjetividad en las respuestas para el 100% de las preguntas del cuestionario.

En segundo lugar, los resultados y en concreto los modelos propuestos, han sido apoyados en medidas que se basan en percepciones únicamente de los/as Directores/as Hoteleros, con lo cual ha sido una sola persona la informante; el contar con opiniones de otros *stakeholders del Hotel* hace que las conclusiones sean más completas que las que se han presentado en el presente estudio.

Finalmente, los modelos propuestos se han contrastado únicamente en el ámbito de las empresas hoteleras de la Región Caribe Colombiana, con lo cual, algunos de los resultados puedan variar si se aplican en sector económicos y regiones geográficas diferentes y más aún cuando ya se ha evidenciados a lo largo de la presente Tesis Doctoral, que la RSE tiene un carácter contextual.

6.6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

La propia naturaleza del fenómeno de la RSE, desde sus ámbitos del Conocimiento, Aplicación y Comunicación, estudiados en la presente Tesis Doctoral, así como las conclusiones y limitaciones derivadas de la misma, permiten plantear una serie de líneas de investigación, cuya atención para futuros estudios, puede ser muy interesante.

En primer lugar, debido a que el estudio se basa en la percepción que en materia de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE, tienen los/as Directores/as Hoteleros/as solamente, se hace necesario conocer la opinión de otros *stakeholders del hotel* (por ejemplo, los empleados, clientes y comunidad local) sobre el mismo tema, con lo cual se podrían hacer comparaciones y tener así una radiografía más completa de la realidad de la RSE en el sector hotelero de la región caribe colombiana.

En segundo lugar, es recomendable aplicar la presente investigación a otras empresas turísticas de la zona del estudio, pues con ello se tendría un conocimiento más completo de la realidad de la RSE del sector turístico en su conjunto en la región caribe colombiana.

En tercer lugar, sería de gran utilidad hacer extensiva la investigación a otros sectores económicos de la misma zona, con el fin de comparar sus resultados con los obtenidos en el sector hotelero del estudio y de esta manera enriquecerlo más.

En cuarto lugar, puede ser interesante incluir nuevas variables en la realización de nuevos estudios, tanto desde el punto de vista de las características del Hotel y su Director/a, como de otros/as no tenidas en cuenta en el presente trabajo; en cuanto a las del Hotel, se podría, por ejemplo, analizar la creación de valor a partir del valor bursátil de las acciones de los Hoteles (para el caso de aquellos que cotizan en bolsa), a partir de la incidencia de comportamientos responsables, cuestión que ya ha sido estudiada en otros sectores económicos (Forética, 2011).

En relación a las características del directivo, se recomienda estudiar la remuneración del Director/a, pues tal como se comentó en un epígrafe anterior del presente trabajo, en otros sectores se ha demostrado que los directivos con un liderazgo y compromiso en la RSE garantizan una remuneración sostenible en el largo plazo (Mahoney y Thorne, 2005); si esto llegara a comprobarse en el sector turístico/hotelero, sin lugar a dudas, habrá una motivación adicional para la implantación de medidas de RSE, por parte de los directivos.

Por otra lado, como variable adicional no relacionada con las características del Hotel o su Director/a, sino, de manera concreta, con los clientes, podría ser de utilidad indagar en que proporción estarían dispuestos a aumentar su pago por una noche en un Hotel que sea reconocido de manera positiva por su RSE, en comparación con otro que no lo sea, cuestión que ya ha sido estudiada en otros sectores midiendo la disponibilidad a pagar por la RSE (Fernández y Merino, 2005).

De igual manera, sería, al mismo tiempo, útil e interesante, analizar, de manera puntual, el efecto que tiene el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la RSE de los Hoteles del estudio en la competitividad de los mismos, vía resultados financieros (aumento de ingresos y disminución de costes), vía talento humano (mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados), vía innovación (procesos y productos/servicios), vía productividad (eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio), vía mercado (fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados) y vía primas de riesgo (menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR).

En quinto lugar, también se puede recomendar llevar a cabo nuevos trabajos con diseños de corte longitudinal en relación al tiempo; de esta manera se podría conocer la variación de las

percepciones de los Directores/Hoteleros del estudio conforme se avance (o no) en los niveles de Conocimiento, Aplicación y Comunicación de la RSE.

En sexto lugar, dado el carácter innovador de la metodología empleada en el estudio, sería necesario, útil, interesante y recomendable utilizarla en el desarrollo de otras investigaciones del campo de la RSE, pero aplicadas en otras regiones geográficas del país y del mundo e inclusive en otros sectores económicos diferentes al turismo, con el fin de, por un lado, tener nueva evidencia empírica que pueda compararse con la obtenida en el presente trabajo, enriqueciendo con ello, los resultados del mismo; y por el otro, validar el rigor científico y la utilidad práctica que ha demostrado tener la metodología de la presente Tesis Doctoral, ya que ésta ha sido, sin duda alguna, la principal fortaleza de la misma.

Adicionalmente, es importante comentar que esta investigación se convierte en el punto de partida de una línea de investigación en RSE aplicada al sector turístico, que el presente investigador continuará desarrollando en el futuro; se ha pretendido, como punto de partida de la misma, construir un cuerpo de conocimiento en la materia que se caracterizara por contar, al mismo tiempo, con un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz, como base para seguir avanzando en el entendimiento y la práctica de la RSE en el campo específico de las empresas turísticas hoteleras y turísticas.

Finalmente, en éstos últimos párrafos del presente epígrafe y del trabajo en general, nuevamente es importante recordar Mahatma Gandhi (1869-1948), uno de los líderes más influyentes de toda la historia, cuando expresó al mundo, que los negocios sin moral habían sido uno de los factores que estaban destruyendo al ser humano; por lo tanto, se debe procurar que este terrible objetivo para la sociedad nunca alcance su fin; y una de las maneras más eficaces para hacerlo, sin duda alguna, es que todas las personas, sin importar el sector en el que se encuentren, siempre hagan lo ético y moralmente correcto y más allá de esto, promuevan de una manera más decidida la Responsabilidad Social de las Empresas.

En este sentido, por parte del investigador, desde el ámbito académico/investigativo, se ha contribuido a la promoción de la RSE mediante la elaboración de la presente Tesis Doctoral, la cual aporta directamente al análisis, la discusión y la construcción de modelos epistémico-prácticos concretos de gestión y puesta en marcha de la RSE en unos de los sectores más importantes para la economía mundial, como lo es el Turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción RSE (2012). <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Abreu, J. L. and Badii, M. (2007). "Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial". *Daena International Journal of Good Conscience*. 2 (1), 54 – 70.

AccountAbility (2012). <http://www.accountability.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Ackoff, R. (1953). *The desing of social research*. Chicago: Universidad de Chicago.

Agresti, A. (2007). *An introduction to categorical data analysis*. 2° Edition. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc.

Aguilera M., Bernal C. y Quintero, P. (2006). Turismo y Desarrollo en el Caribe Colombiano. Documento de trabajo sobre Economía Regional # 79. Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER). Cartagena de Indias.

Albacete-Sáez, C. y Fuentes-Fuentes, M. (2010). "Difusión de la investigación española sobre turismo en revistas internacionales". *Revista de Análisis Turístico*, 9 (1), 14-29.

Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México – ALIARSE (2012). <http://www.aliarse.org.mx/>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Allouche, J. and Laroche, P. (2005). "A meta-analytical investigation of the relationship between Corporate Social and Financial Performance". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, nº 57, pp. 18-41.

Alvarado, A. (2008). Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

Alvarado, A. Bigné, E., Currás R. and Sánchez, I. (2011). "Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: An empirical analysis of 35 years of research". *African Journal of Business Management*, 5 (6), 2055-2064.

Alwyn L. and Kiyoteru T. (2012). "Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility: Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects". *American Sociological Review*, 77 (1), 69-98.

Aminudin, M. (2013). "Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 763–771.

Amnistía Internacional (2012). <http://www.amnesty.org/es>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103, pp. 411–423.

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, NY.

Angelidis, J.P. and Ibrahim, N.A. (1993). "Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model". *Review of Business*, 15 (1), 7-10.

Angelidis, J.P. and Ibrahim, N.A. (2002). "Practical implications of educational background on future corporate executives' social responsibility orientation". *Teaching Business Ethics*, 6, 1, 117-126.

Annan, K. (1999). UN Global Compact, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.

Aragón, J., Hurtado, N., Sharma, S. and García, V. (2008). "Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective". *Journal of Environmental Management* 86, 88 - 103.

Archer, B. (1997). *Sustainable Tourism – Do Economists Really Care?* In: C.P. Cooper and S. Wanhill (eds.). *Tourism and Development: Environmental and Community Issues*. Chichester: Wiley & Sons, pp. 23 – 28.

Archer, B. and Cooper, C. (1998). *The Positive and Negative Impacts of Tourism*. In: W.F. Theobald (ed.) *Global Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 63 – 81.

Argandoña, A. (2009). Puede la Responsabilidad Social Corporativa ayudar a entender la crisis financiera?. Documento de investigación DI-790, Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Argandoña, A. and Hoivik, H. (2009). "Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe". *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 221-234

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2012). <http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2012). http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/respsocial.asp. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2011). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2012). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2013). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2012). <http://www.andi.com.co/pages/comun/comite.aspx?Id=1&Tipo=1>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Atehortúa, F. (2008). "Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica". *Revista EAN*, 62, p.125-140

Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

Ayuso, S. y Fullana (2002). *Turismo Sostenible*. Barcelona: Rubes.

Babiak, K. and Trendafi, S. (2011). "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (18), 11-24.

Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), pp. 74-94.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2001). *Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo*. Washington D.C.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2012). <http://www.iadb.org/es/temas/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial,1622.html>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Banco Mundial – BM (2012). <http://espanol.doingbusiness.org/>. Accesada el 3 de mayo de 2012.

Bañón, A. Guillén, M. Hoffman W. y McNult. R. (2011). *Fundamento ético de la sostenibilidad*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, Septiembre-Diciembre. Fundación Luis Vives.

Barbero, M.I. (1993). *Métodos de Elaboración de Escalas*. Madrid. UNED.

Barnett, M.L. and Salomon, R.M. (2006). "Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal* 27 (11).

Basil, D.Z. and 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), 61.

Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C. and Marchante-Larab, M. (2013). "Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87.

Benckendorff, P. and Zehrer, A. (2013). "A network analysis of tourism research". *Annals of Tourism Research*, 43, 121–149.

Bengoechea, A., Magadán M. y Rivas, J. (2006). *Actividad Turística y Medio Ambiente*. Oviedo: Septem Ediciones.

Berbel, J. Criado, F. y Puig, F (2007). “Factores a considerar en la elección del modo de entrada para la internacionalización de la industria hotelera andaluza”. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 5 – 37.

Berné, C., Pedraja, M. and Ramo, P. (2009). Corporate Social Responsibility: The State of the Question and Marketing Implications. 8-th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing "New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research & Practice", Valencia, España, 17-19 June 2009.

Berry, S. and A. Ladkin. (1997). “Sustainable Tourism: A Regional Perspective”. *Tourism Management*, 18: 433-440.

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

Bigné, E y Currás, R. (2008). “¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa”. *Universia Business Review*, 19, 10-23.

Bigné, E., Alvarado, A., Andreu, L., Aldás, J., y Currás R. (2009). Influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor., 1. Enero-Abril. Fundación Luis Vives.

Bigné, E., Alvarado, A., Currás R. and Rivera J. (2010). “Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical”. *Social Responsibility Journal*, 6 (3), 332-344.

Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*, 3rd Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.

Bohdanowicz, P. (2006). “Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results”. *International Journal of Hospitality Management* 25,662–682.

Bohdanowicz, P. (2007). “A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of Corporate Social Responsibility”. *Tourism Review International*, 11(2), pp. 115–131.

Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2008). “Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications”. A Case Study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (4), pp. 271–293.

Bohdanowicz, P. and Zientara, P (2009). “Hotel companies’ contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees”. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, 147–158.

Bosselman, F.P., Peterson, C.A and McCarthy, C. (1999). *Managing Tourism Growth: Issues and Applications*. Washington, DC: Island Press.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Brothers, New York.

- Boxenbaum, E. (2006). "Corporate social responsibility as institutional hybrids". *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 45-63.
- Brammer, S. and Pavelin, S. (2004). "Building a Good Reputation". *European Management Journal* 22, 704–713.
- Branwell, B and Lane, B (1993). "Sustainable Tourism: An evolving global". *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1), pp 1-5.
- Brenner, S and Cochran, P. (1991). The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. IABS Proceedings.
- Broomhill, R. (2007). "Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates". Dunstan Paper, 1, pp 1-60. Dunstan Foundation, University of Adelaida, Australia.
- Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.
- Brown, N. and Deegan, C. (1998). "The public disclosure of environmental performance information - A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory". *Accounting and Business Research*, 29 (1), 21-41.
- Bujosa, A. and Roselló J. (2007). "Modelling environmental attitudes toward tourism". *Tourism Management*, 28 (3), 688-695.
- Burton, B.K. and Hegarty, W.H. (1999). "Some determinants of student corporate social responsibility orientation". *Business and Society*, 38 (2), 188-205.
- Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2011). State of Sustainable Business.
- Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2012). State of Sustainable Business.
- Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2013). State of Sustainable Business.
- Business for Social Responsibility – BSR (2012). <https://www.bsr.org/en/about/how-we-work>. Accesada el 3 de mayo de 2012.
- Business in the Community – BITC (2012). http://www.bitc.org.uk/issues/what_is_responsible_business/index.html. Accesada el 3 de mayo de 2012.
- Calveras A. (2012). External and internal corporate social responsibility: complements through product quality. Evidence from the hotel industry. Paper tomado de <http://www.webmeets.com/files/papers/earie/2013/339/CSR%20and%20product%20quality%20EARIE%202013.pdf> el 15 de Diciembre de 2012.
- Calveras A. y Ganuza J. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica. Cuadernos ICE, 76, 101-118.

Camilleri, M. (2014). "Advancing the sustainable tourism agenda through strategic CSR perspectives". *Tourism Planning and Development*, 11 (1), 42. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1494866629?accountid=43960>

Cancino Ch. y Morales M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. Serie Documento Docente N°1, Diciembre 2008. Universidad de Chile

Cárdenas, A. y Tolosa, M (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial. Trabajo de Grado (Tesis). Facultad de Derecho. Área del Derecho Privado y de La Empresa. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca, Colombia.

Cardona, D. y Hernández, J (2011). La Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los Gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. Saber, Ciencia y Libertad, ISSN: 1794-7154, 91-103.

Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment, N. 07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills, CA: Sage.

Carrigan, M. and Attalla, A. (2001). "The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?". *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 560-577.

Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

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

Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34 (4), July/August, pp. 39-48.

Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construction". *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Cassel, C. M., Hackl, P. y Westlund, A. H. (1999). "On measurement of intangible assets: a Study of robustness of Partial Least Squares". *Total Quality Management*, 11(7), 897-907.

Caux Round Table – CRT (2012). <http://www.cauxroundtable.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Ceballos-Lascurain, H. (1996). Tourism, Ecotourism and Protected Areas: The State of Nature Based Tourism around the World and Guidelines for Its Development. The International Union for Conservation of Nature - IUCN. Gland, Switzerland.

Center for Creative Leadership (2009). Responsibility and Sustainable Business. A Guide to Leadership Tasks and Functions. CCL Press. Greensboro, North Carolina.

Center for Creative Leadership (2014). <http://www.ccl.org/leadership/index.aspx?v=1.1>.
Accesada el 15 de abril de 2014.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE (2012). <http://www.ccre.org.co/>.
Accesada el 15 de mayo de 2011.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE e IPSOS Napoleón Franco
(2006). Línea de Base sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Bogotá.

Centro de Excelencia en RSE (2012). <http://www.cim.org/csr/>. Accesada el 14 de mayo de
2012.

Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS (2012).
<http://www.cirs.org.co/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS (2013). Encuesta de
percepción sobre responsabilidad social en Colombia. Bogotá.

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible – CLACDS (2012).
<http://www.incae.edu/es/clacds/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Centro Mexicano de Filantropía – CEMEFI (2012).
<http://www.cemefi.org/proyectos/responsabilidad-social-empresarial.html> Accesada el 4 de
mayo de 2012.

Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial - Centrarse.
http://www.centrase.org/main.php?id_area=1. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Centro Regional para América Latina y El Caribe en apoyo del Pacto Mundial de Naciones
Unidas. (2012). <http://www.centroregionalpmal.org/index-01.html>. Accesada el 14 de mayo de
2012.

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(3), 23-40.

Chang, Ch-L. and McAleer, M. (2012). “Citations and impact of ISI tourism and hospitality
journals”. *Tourism Management Perspectives*, 1, 2-8.

Chin, W. W. (1998). “Issues and opinions on structural equation modeling”. *MIS Quarterly*, 22
(1), pp. 7-16.

Chin, W., Marcolin, B.L., y Newsted, P.R., (2003). “A partial least squares latent variable
modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation
study and an electronic mail emotion/adoption study”. *Information Systems Research*, 14 (2),
189–217.

Cho, Ch. and Patten, D. (2007). The role of environment disclosures as tools of legitimacy: A
research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 639-647.

Chomali, F. y Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

Churchill, G.A., Jr. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.

Clarkson, M. B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review* 20, 92-117.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011). Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España. Madrid.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2012). http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) (2012). <http://www.ceres.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Cochran, P.L. (2007). "The evolution of corporate social responsibility". *Business Horizons*, 50 (6), 449-454.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2da edición. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL - División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. (2012). <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/13894/P13894.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xslt>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Comisión Europea (2012). <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=656>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Comisión Europea (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas.

Comisión Europea. (2002). La Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comisión Europea (2003). ABC of the main instruments of corporate social responsibility.

Comisión Europea (2004). Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility.

Comisión Europea. (2006). Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comisión Europea (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comisión Europea (2013). Draft National Review Report CSR ffor All Croatia. Bruselas.

Comisión Europea (2014). Improving corporate governance: Europe's largest companies will have to be more transparent about how they operate. Statement/14/124, 15/04/2014. http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_en.htm. Accesada el 17 de abril de 2014.

Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos (1971). Social Responsibilities of Business.

Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria – COMUNICARSE (2012). <http://www.comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=3>. Accesada el 4 de mayo de 2012.
Confederación de Consumidores y Usuarios de España – CECU (2004). RSE. Opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en España. Madrid.

Confederación de Consumidores y Usuarios de España – CECU (2006). RSE. Opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en España. Madrid.

Confederación de Consumidores y Usuarios de España – CECU (2008). RSE. Opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en España. Madrid.

Confederación de Consumidores y Usuarios de España – CECU (2010). RSE. Opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en España. Madrid.

Consejo Empresarial para El Desarrollo Sostenible de América Latina – CEDSAL (2012). <http://www.ceads.org.ar/publicaciones/publicacion-16.htm>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social- CERES (2012). <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Cooper, C.P. and Wanhill, S. (1997) *Tourism and Development: Environmental and Community Issues*. Chichester: Wiley & Sons

Corporate Knights (2012). <http://www.corporateknights.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Corporate Watch (2012). <http://www.corporatewatch.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper & Row.

CSR Europe (2012). <http://www.csreurope.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Corporate Social Responsibility Initiative – CSRI (2012). <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E. y Pérez, T. (2007). La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. Ikei research and consultancy. Bruselas.

Correa, J. (2007). "Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social". *Semestre Económico*, 10, (20), 87-102.

Correa, M., Flynn S., y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2004). División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile.

David, P. and Kline, S. (2005). "Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model". *Journal of Public Relations Research*, 17, (3), 291-313.

Davidson, P. y Griffin R.W. (2000). *Management: Australia in a global context*. Wiley, Brisbane.

Davison, A. C. y Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*. Cambridge: Cambridge University Press.

Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" *Management Review*, 2, pp.70-76.

Davis, K. (1967). "Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?" *Business Horizons*, 10, 45-50.

Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. and den Hond, F. (2005). "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance". *Business & Society*, 44 (3), 283-317.

Deegan, C. and Rankin, M. (1999). "The environmental reporting expectations gap: Australian evidence". *The British Accounting Review*, 31 (3), 313-346.

Deegan, C. and Blomquist, C. (2006). Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31 No. 4-5, 343-72.

Deery, M., Jago, L. and Stewart, M. (2007). "Corporate Social Responsibility within the Hospitality Industry". *Tourism Review International*, 11 (2), pp. 107-114.

De George, R. (1987). "The status of business ethics. Past and future". *Journal of Business Ethics* 6, 201-211.

De Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management* 31, 896- 905.

De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico ICE*, 2813, 45-58.

Deng, J., Walker, G.J. and Swinnerton, G. (2006). A comparison of environmental values and attitudes between Chinese in Canada and Anglo-Canadians. *Environment and Behavior*, 38, 22 - 47.

Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial – DERES (2012). <http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Deva (2012). Informe Reporta. Estudio de la calidad de la información pública de las empresas del Índice General de la Bolsa de Madrid.

Deva (2013). Informe Reporta. Estudio de la calidad de la información pública de las empresas del Índice General de la Bolsa de Madrid.

Djofack, S. (2012). Análisis del impacto del sistema de calidad ISO 9001 y del sistema de calidad turística española en empresas y organizaciones turísticas. Un estudio empírico en Baleares. Tesis Doctoral. Universitat de les Illes Balears.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2012). Estadísticas y estudios micro, pequeñas y medianas empresas. <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=aGltR-nsPrU%3d&tabid=809>. Accesada el 17 de Julio de 2012.

Do Céu Almeida, M. (2005). “La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero”. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5, 45-72.

Dodds, R. and Joppe, M. (2005). CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines. Study prepared for the CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department. The World Bank Group.

Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.

Donaldson, T. and Dunfee, T. (1994). “Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”. *Academy of Management Review* 19, pp. 252–284.

Dow Jones Sustainability Index (2012). http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/overview.html. Accesada el 14 de mayo de 2012.

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), 337-356.

Drucker, P. (1984). “The new meaning of corporate social responsibility”. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.

Drucker P. (1993). *La Sociedad Post-Capitalista*. Apóstrofe Barcelona.

Du, Sh., Bhattacharyay, C.B. and Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication". *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 8-19.

Durán, A. (2005). Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.

Dzingai, K. N. (2013). "CSR reporting among zimbabwe's hotel groups: A content analysis". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 595-613.

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), 358-368.

Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review* 14, 4: 532-550.

El Dief, M. and Font, X. (2010). "Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Publicado online el 15 de diciembre antes de la impresión.

Elijido-Ten, E., Kloot, L. and Clarkson, P. (2010). "Extending the application of stakeholder influence strategies to environmental disclosure". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23 (8), 1032-59.

Elkington, J. (2010). "¿Qué es sostenibilidad?" *Revista Semana Sostenible*. Especial Empresas Sostenibles, pp. 6-7.

Eme, J. E., Obal, U. E. U., Inyang, O. I., and Effiong, C. (2013). "Corporate social responsibility in small and medium scale enterprises in Nigeria: An example from the hotel industry". *International Journal of Business and Management*, 8 (14), 119-126.

Enderle, G. and Tavis, L.A. (1998). "A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance". *Journal of Business Ethics*, 17 (11), 1129-1144.

Enell, Magnus. (2006). Sustainable Development. Lund: SEM PASI Lecture. IIIIEE, Lund University.

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

Erdogan, N. and Barisb, E. (2007). "Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management* 28, 604-614.

Escuela de Responsabilidad Social Empresarial – ERSE (2012). <http://www.observatoriorse.org/documentos/masinfo.pdf>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Ethical Investment Research Services – EIRIS (2012). <http://www.eiris.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

European Business Ethics Network - EBEN (2012). <http://www.eben-net.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2012). <http://www.efqm.org/en/Home/Whatwedo/Publications/PublicationsFrameworks/tabid/273/Default.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

European Sustainable and Responsible Investment Forum - EUROSIF (2012). <http://www.eurosif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Ewert, A. and Baker, D. (2001). "Standing for where you sit: an exploratory analysis of the relationship between academic major and environmental beliefs". *Environment and Behavior*, 33, 687 - 707.

Fernández, M. y Cuadrado, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Revisión de la literatura científica. Cuadernos de Turismo Universidad de Murcia, 28, 47-57.

Fernández, D. y Merino A. (2005). Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*. Actualidad económica. Tercer trimestre.

Ferus-Comelo, A. (2014). "CSR as corporate self-reporting in india's tourism industry". *Social Responsibility Journal*, 10(1), 53-67.

Follesdal, A. (1998), Democracy, Legitimacy and Majority Rule in the EU, in Weale, A. y Nentwith, M. (eds.), *Political theory and the European Union. Legitimacy, Constitutional Choice and Citizenship*, Routledge, London.

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Pétry, I. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo e INCAE Business School. Washington.

Fondo Monetario Internacional – FMI (2012). <https://www.imf.org/external/index.htm/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Font, X. (2008). Sostenibilidad y Alivio de la Pobreza en Países en vía de desarrollo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17, 17-28.

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. and Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: the disclosure-performance gap. *Tourism Management*, 33, 1544-1553.

Forest Stewardship Council – FSC (2012). <http://www.fsc.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Forética (2006). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2008). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2008). Informe sobre la RSE en Andalucía, España. Sevilla.

Forética (2011). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2011). Informe sobre el estado de la RSE en la empresa pública de España. Madrid.

Forética (2010). Inviertiendo en Valores. Revista RSEARCH. Publicaciones de tendencia y actualidad RSE. Febrero de 2011 número 2.

Forética (2011). Sostenibilidad para Financieros. Revista RSEARCH. Publicaciones de tendencia y actualidad RSE. Junio de 2011 número 4.

Forética (2012). Poniendo en valor la transparencia. Revista RSEARCH. Publicaciones de tendencia y actualidad RSE. Julio de 2012 número 5.

Forética (2012). <http://foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Foro de Expertos en RSE (2012). http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Foro de Reputación Corporativa (2012). <http://www.reputacioncorporativa.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Forum Empresa (2011). El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. Ciudad de Panamá.

Forum Empresa (2012). <http://www.empresa.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fraille, A. (2010). "La nueva economía verde es azul. Sistemas económicos inspirados en ecosistemas naturales". *Revista Namaste*, 80, 15-19.

Frederick, W. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California Management Review*, 2 (4), 54-61.

Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: "The maturing of business and society thought". *Business and Society*, 33 (2), 150-164.

Freeman R.E (1984). *Strategic management: A Stakeholders Approach*. Pitman. Boston.

Freeman, R.E. and Liedtka, J. (1991). "Corporate social responsibility: A critical approach". *Business Horizons*, 34 (4), 92-98.

Freeman R.E and D.L. Reed (1983). "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance". *Management Review*, 25.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to increase profits". *New York Times Magazine*.

Fu, H., Ye, B.H. and Law, R. (2014). "You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility". *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62–70.
Fundación Alternativas (2012). <http://www.falternativas.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Fundación Avina (2012). <http://www.avina.net/esp/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Fundación Carolina (2012). <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/Paginas/index.aspx>.
Accesada el 14 de mayo de 2012.

Fundación Ecología y Desarrollo - ECODES (2012). <http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/que-es>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Empresa y Sociedad (2012). <http://www.empresaysociedad.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Empresarial para la Acción Social – FUNDEMAS (2012).
http://www.fundemas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=39.
Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Entono (2012). <http://www.fundacionentono.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones de España y el Centro Europeo de Empresas Innovadoras – CEEI (2004). *Guía de Responsabilidad Social de la Empresa*. Valencia.

Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones de España. (2012).
<http://www.etnor.org/recursos.php>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial – FUNDAHRSE (2012).
<http://www.fundahrse.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Luis Vives. (2012). <http://www.fundacionluisvives.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación para el Desarrollo Sostenible – FUNDES (2012).
<http://www.fundes.org/?cat=1020&title=Desarrollo%20Empresarial&lang=es>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación Prohumana (2012). <http://www.prohumana.cl/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Gao, Y. and Mattila, A. (2014). "Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive". *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20–31.

Garay, L. and Font, X. (2012). "Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises". *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 329-337.

Garay, L. and Font, X. (2013). "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 51-84. Enero-Abril.

García, M. (2004). RSC, Círculo Virtuoso Rentabilidad-Medio Ambiente. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.

García F. y Del Mar Y. (2007). "Aproximación a la Incidencia de la Responsabilidad Social-Medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 47-66.

Garrido, A. (2008). La Gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero Español. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Garriga, E. and Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

Geisser, S. (1974). "A Predictive Approach to the Random Effects Model". *Biometrika*, 61(1), pp. 101-107.

Gerde, V.W. and Wokutch, R.E. (1998). "25 years and going strong". *Business and Society*, 37 (4), 414-446.

Gjørlberg, M. (2009). "Measuring the inmeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries". *Scandinavian Journal of Management*, 25, 10-12.

Glatfelder J.B. and Battiston S. (2009). "Backbone of complex networks of corporations: The flow of control". *Physical Review E*, 80, (3), pp. 1-24.

Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas (2013). Global Corporate Sustainability Report. New York.

Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas (2014). www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html. Accesada el 28 de febrero de 2014.

Global Reporting Initiative – GRI (2011). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad versión 3.1. G3.1. Amsterdam.

Global Reporting Initiative – GRI (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures. Amsterdam.

Godfrey, K. and Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*. Continuum. London.

Gómez, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa y Performance Financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso. *Principios* 11, 5-22.

Gómez, L. (2011). "Pioneros de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia". *Revista Civilizar de Empresa y Economía EDE*, 4, 123-132. Julio-Diciembre. Universidad Sergio Arboleda.

González-Benito, J. and González-Benito, O. (2006). "A review of determinant factors of environmental proactivity". *Business Strategy and the Environment*, 15, 87 - 102.

González Jiménez de la Espada, G. (2013). "Procesos de integración en el sector hotelero español". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 13, (5-1), 201-239. Enero-Abril.

Gray, B. (2001). "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?" *Business Ethics: A European Review*, 10 (1), 9-15.

Green, S. B. (1991). "How many subjects does it take to do a regression analysis?" *Multivariate Behavioral Research*, 26 (3), 499-510.

Greenpeace International (2009). Informe Los Nuevos Conquistadores. Multinacionales Españolas en América Latina. Impactos Económicos, Sociales y Ambientales. Madrid.

Greenpeace Internacional (2012). <http://www.greenpeace.org/international/en/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Guédez, V. (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias. Hacia un Modelaje Social. Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria – Venamcham. Caracas.

Hall, C.M. and Higham, J.E.S. (2005). *Tourism, Recreation and Climate Change*. Channel view Publications. Clevedon.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

Heincke, M. (2005). "La Responsabilidad Social Empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?". *Revista Opera*, 5, 5, 55-74. Abril. Universidad Externado de Colombia.

Hemingway, C.A. and Maclagan, P.W. (2004). "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 50, 1, 33 - 44.

Henderson, J. (2007). "Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami". *International Journal of Hospitality Management*, 26, 228–239.

Hennigfeld, J., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2006). *The ICCA Handbook on corporate social responsibility*. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., England.

Henriques, I.Y. and Sadorsky, P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, 42, 87 - 99.

Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In R. R. Sinkovics y P. N. Ghauri (eds.). *Advances in International Marketing*. Bingley: Emerald, pp. 277-320.

Hess, D. (2008). "The Three Pillars of Corporate Social Reporting as New Governance Regulation: Disclosure, Dialogue and Development". *Business Ethics Quarterly*, 18 (4), 447-482.

Hillman, A. J and Keim, G.D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management; and social issues: what's the bottom line?". *Strategic Management Journal*. 22, pp.125-139.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. and Okumus, F. (2007). "Corporate Social Responsibility: What are the top hotel companies reporting?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), pp. 461–475.

Holden A. (2003). "In need of New Environmental Ethics for Tourism?". *Annals of Tourism Research*, 30, 94-108.

Hooghiemstra, R. (2000). "Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting". *Journal of Business Ethics*, 27.

Hopkins, M. (2007). *Corporate social responsibility and International Development – Is business the solution?*. Earthscan, Londres.

Huimin, G. and Ryan, C. (2011). "Ethics and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel managers". *International Journal of Hospitality Management*, 30, 875-885.

Huimin, G., Ryan, C., Li, B. and Gao, W. (2013). Political connections, guanxi and adoption of CSR policies in the Chinese hotel industry: Is there a link? *Tourism Management*, 34, 231-235.

Hunter, C. and Green H. (1995). *Tourism and Environment: A Sustainable Relationship?*. London: Routledge.

Ibrahim, N.A. and Angelidis, J.A. (1991). Effects of board members' gender on level of involvement in strategic management and corporate social responsiveness orientation. Northeast Decision Sciences Institute.

Ibrahim, N.A. and Angelidis, J.P. (1994). "Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation". *Journal of Applied Business Research*, 10, 1, 35 - 40.

Ibrahim, N.A. and Angelidis, J.P. (1995). "The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors?". *Journal of Business Ethics*, 14, 5, 405 - 410.

Ibrahim, N.A., Howard, D.P. and Angelidis, J.P. (2003). "Board members in the service industry: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type". *Journal of Business Ethics*, 47, 4, 393 - 401.

Inoue, Y. and Lee, S. (2011). "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries". *Tourism Management*, 32, 4, 790-804.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial – IARSE (2012). http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=somos. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - INCONTEC (2012). <http://www.icontec.org.co/index.php?section=367>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Instituto de Innovación Social de ESADE (2012). <http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>. Accesada el 14 de mayo de 2012

Instituto ETHOS de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil (2012). http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Interfaith Center on Corporate Responsibility – ICCR (2012). <http://www.iccr.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

International Chamber of Commerce (2012). <http://www.iccwbo.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

International Finance Corporation – IFC. (2006). The Equator Principles. The World Bank. Washington D.C.

International Finance Corporation - IFC (2011). Doing Business. The World Bank Group. Washington D.C.

International Integrated Reporting Committee – IIRC. (2011). Hacia la Información Integrada – La comunicación de valor en el Siglo XXI.

International Integrated Reporting Committee – IIRC. (2013). Marco Internacional de elaboración de Informes Integrados.

International Organization for Standardization - ISO (2010). ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social.

International Organization for Standardization – ISO (2012).
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=42546.
Accesada el 8 de mayo de 2012.

Ioannis, I. and Serafeim (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. Harvard Business School. Working Paper 11-100.

Jafari, J. (2005). “El turismo como disciplina científica”. *Política y Sociedad*, 42 (1), 39-56

Jeppesen, S., Kothuis, B. and Ngoc, A. (2012). Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam. Agencia Francesa de Desarrollo. París.

Joyner, B.E. and Payne, D. (2002). “Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 297-311.

Jones, T. (1980). “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”. *Management Review*, 22(3), pg. 59. Berkeley.

Jones, T. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.

Kakabadse, N.K., Rozuel, C. and Lee-Davies, L. (2005). “Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review”. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4), 277-302.

Kaku, R. (1997). “The path of Kyosei”. *Harvard Business Review* 75, (4), pp. 55-66.

Kalisch, A. (2002). *Corporate Futures: Social Responsibility in the Tourism Industry*. Tourism Concern, London.

Kang, K., Lee, S. and 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, 72–82

Kasim, A. (2004). “BESR in the hotel sector: A look at tourists’ propensity towards environmentally and socially friendly hotel attributes in Pulau Pinang, Malaysia”. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5 (2), 61–83.

Kasim, A. (2006). “The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry”. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 7, 1, 1-22.

Kasim, A. (2007). “Corporate environmentalism in the hotel sector: evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia”. *Journal of Sustainable Tourism*, 15, 680 - 699.

Kate, TourismWatch y ACSUD (2006). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Empresas turísticas y su responsabilidad global*. Stuttgart.

Kelley, L., Whatley, A. and Worthley, R. (1987). "Assessing the effects of culture on managerial attitudes: A three-culture test". *Journal of International Business Studies*, 18, 2, 17 - 31.

Keim, G.D. (1978). "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model". *Academy of Management Review*, 32-39.

Kerlinger, FN. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México, D.F.: Nueva editorial Interamericana.

Key, S. (1999). "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory". *Management Decision* 37 (4), 317 – 328.

Kliksberg, B. (2012a). *Economistas Ortodoxos en aprietos. El Capital Social se puso en marcha. Como enfrentar la pobreza y la desigualdad?* (Capítulo de libro). Biblioteca Bernardo Kliksberg. UNESCO. Buenos Aires.

Kliksberg, B. (2012b). *Por más ética empresarial. Como enfrentar la pobreza y la desigualdad?* (Capítulo de libro). Biblioteca Bernardo Kliksberg. UNESCO. Buenos Aires.

Kolk, A., Walhain, S. and Van de Wateringen, S. (2001). Environmental reporting by the fortune global 250: Exploring the influence of nationality and sector. *Business Strategy and the Environment* 10, 15-28.

KPMG (2005). *International Survey of Corporate Responsibility*. Amsterdam.

KPMG (2013). *International Survey of Corporate Responsibility*. Amsterdam.

KPMG and United Nations Environment Programme – UNEP (2006). *Carrots and Sticks for Starters: Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting*, KPMG Global Sustainability Services, Parktown, South Africa and UNEP, Paris.

KPMG y sustainability (2008). *Cuenta conmigo. La opinión de los lectores sobre memorias de sostenibilidad*.

Khunon, S. and Muangasame, K. (2013). "The differences between local and international chain hotels in CSR management: Empirical findings from a case study in Thailand". *Asian Social Science*, 9 (5), 209-225.

Kucukusta, D., Mak, A. and Chan, X. (2013). "Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors". *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.

Kusyk, S. and Lozano, J.M. (2007). "Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory". *Corporate Governance*, 7 (4), 502 - 515.

Lantos, G. (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility". *Journal of Consumer Marketing*. 18 (7), pp. 595-630.

Law, R., Leung, R. and Buhalis, D. (2010). "An Analysis of Academic Leadership in Hospitality and Tourism Journals". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34, 455-477.

Lawrence, A.T. (2002). The drivers of stakeholder engagement: reflections on the case of Royal Dutch/Shell. In Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*: 185–200. Sheffield: Greenleaf.

Lee, M.-D.P. (2008). "Review of the theories of corporate social responsibility: It's evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Review*, 10 (1) 53-73.

Lee, S. and Park, S.-Y. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?" *International Journal of Hospitality Management* 28, 105–112.

Lerner, L.D. and Fryxell, G.E. (1988). "An empirical study of the predictors of corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, 7 (12), 951-959.

Levy, S.E and Park, S.-Y. (2011). "An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18 (1), 147-154.

Lockett, A., Moon, J and Visser, W. (2006). "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence". *Journal of Management Studies Volume*, 43, (1), 115–136.

Linnanen, L. and Panapanaan, V.M. (2002). *Roadmapping CSR in Finnish companies*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Lingaard, T. (2006). Creating a corporate responsibility culture. The approach of Unilever UK. In Kakabadse, A. and Morsing, M. (Eds.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*: 86–104. London: Palgrave Macmillan.

Lindberg, K. and Johnson, R.L. (1997). "The economic values of tourism's social impacts". *Annals of Tourism Research* 24 (1):90– 16.

Litz, R. (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), pg. 1355.

Lluill, A. (2001). *Contabilidad Medioambiental y Desarrollo Sostenible en el Sector Turístico*. Tesis Doctoral Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca.

López Pérez, J. (1989). *Metodología y Teoría de la Psicología*. Madrid. UNED.

Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en Investigación de Mercados*. Pirámide. Madrid.

Lynn, C. (2011). *Review of Hospitality Ethics Research*. Isbell Hospitality Ethics. School of Hotel and Restaurant Management, Northern Arizona University. Flagstaff, Arizona.

Mackenzie, M. and Peters, M. (2012): "Hospitality Managers' Perception of Corporate Social Responsibility: An Explorative Study". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1, 1-16. DOI:10.1080/10941665.2012.742915

Mahon J.F and Griffin J.J (1999). "Painting a portrait". *Business and Society* 38 (1), 126–133.

Mahoney, L.S. and thorne, L. (2005). "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada". *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.

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

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

Maignan, I., Ferrell, O. and Hult, G.T.M. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.

Manne, H., and Wallich, H. (1972). The modern corporation and social responsibility. Washington, DC: American Enterprise Institute.

Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2013). "Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 141-173. Enero-Abril.

Martínez, P. and Rodríguez del Bosque, I. (2013). "CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction". *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89–99.

Martorell, O. y Mullet, C. (2010). "La elección del modo de entrada en un mercado internacional. El caso de las cadenas hoteleras de Baleares en la región del caribe y el golfo de México". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 1135-2523.

Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. Anuario Turismo y Sociedad, XXII, 2011 (169-184).

Mattera, M. and Moreno, A. (2012). "Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International". *Higher Learning Research Communications*, 2 (4), 37-53.

McGehee, N.G. and Wattanakamolchai, S. (2007). The quiet good: measuring corporate social responsibility within the lodging industry. Hospitality and Tourism Management Virginia Tech and American Hotel & Lodging Educational Foundation. Washington, DC.

McGehee, N.G., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R and Calvert, E.O. (2009). "Corporate Social Responsibility within the U.S. Lodging Industry: an Exploratory Study". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (3), 417-437.

McKercher, B. (2008). A citation analysis of tourism scholars. *Tourism Management*, 29, 1226– 1232.

McKercher, B, Law, R. and Lam, T. (2006). Rating tourism and hospitality journals. *Tourism Management*, 27, 1235–1252.

McWilliams, A., Siegel, D.S. and Wright, P.M. (2006). “Corporate social responsibility: Strategic implications (editorial)”. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.

MediaResponsable (2012). Los Informes de Sostenibilidad. Presente y Futuro. Estudios Corresponsables. Barcelona.

Melo, T., Cox Moura-Leite, R. and Carlton Padgett, R. (2012). “Conceptualization of corporate social responsibility by the luxury hotels in Natal/RN, Brazil”. *Caderno Virtual de Turismo*, 12 (2), 152-166.

MHC International Ltd -MHCi (2012). <http://mhcinternational.com/articles/definition-of-csr>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Middleton, V.T.C. and Hawkins, R. (1998) *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia (1996). *Ley General de Turismo - Ley 300 de 1996*. Bogotá.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (2014). *Informe Turismo. Enero 2014*. Oficina de Estudios Económicos. Bogotá.

Miras R. Carrasco G. y Escobar P. (2011). “Una revisión de los meta-análisis sobre responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero”. *Revista de Estudios Empresariales segunda época*, 1, 118 – 132.

Mohr, L.A., Webb, D.J., and Harris, K.E., 2001. “Do consumers expect companies to be socially responsible?: The impact of corporate social responsibility on buying behavior”. *Journal of Consumer Affairs*. 35 (1), 45-72.

Moir, L. (2001). “What do we mean by corporate social responsibility?” *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.

Morales, P. (1988). *Medición de actitudes en psicología y educación*. San Sebastián. Tarttalo.

Morsing, M. and Schultz, M. (2006). “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323-338.

Morsing, M., Schultz, M. and Nielsen, K. (2008). “The catch 22 of communicating CS”. *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 97-111.

Mowforth, M. and Munt, I. (1998). *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*. London: Routledge.

Murphy P. (1978). "An evolution: Corporate Social Responsiveness". *University of Michigan Business Review*, 30, 19-25.

Murray, K. and Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, 11 (4), pg. 815.

Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N. and Zyglidopoulos, S. (1997). "The evolution of corporate social responsiveness". *Business and Society*, 36 (3), 296-321.

Neu, D., Warsame, H. and Pedwell, K. (1998). "Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports". *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 265-282.

Nicolau, J.L. (2008). "Corporate social responsibility: worth-creating activities". *Annals of Tourism Research*, 35, 4, 990-1006.

Nord, T (2006). *Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry. A Cross Culture Perspective*. Center for Transdisciplinary Environmental Research – CTM. Stockholm University. Stockholm.

Nunnally, J. C. (1987). *Teoría Psicométrica*. México. Trillas.

Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana - ERSE (2010). *Informe Comunitat Valenciana 2009*. Valencia.

Observatorio de la RSC de España (2010). *Valoración de la responsabilidad social de las empresas españolas en América Latina*.

Observatorio de la RSC de España (2010). *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35*. Madrid.

Observatorio de la RSC de España (2012). *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35*. Madrid.

Observatorio de la RSC de España (2012). http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=63&lang=es. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Observatorio de la RSE de España (2011). *Cultura, Políticas y Prácticas de Responsabilidad de las Empresas del IBEX 35*. Valencia.

Observatorio de la RSE de España (2013). *Cultura, Políticas y Prácticas de Responsabilidad de las Empresas del IBEX 35*. Valencia.

Observatorio de la RSE de España (2012). <http://www.observatorio-rse.org.es/sitio/observatorio/queEsObservatorioRSE.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Observatorio de Multinacionales en América Latina – OMAL (2012). <http://www.omal.info/www/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Observatorio de RSE de Colombia (2012). <http://www.observatoriorse.org/index.html>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Olcese A., Rodríguez M. y Alfaro J. (2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Madrid. McGraw-Hill.

Organización de las Naciones Unidas – ONU (1992). La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm> Accesada el 4 de mayo de 2012.

Organización de las Naciones Unidas - ONU (2000). La Declaración del Milenio. A/RES/55/2. Nueva York.

Organización de las Naciones Unidas – ONU (2002). Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. A/CONF.199/20. Johannesburgo.

Organización de las Naciones Unidas - ONU (2011). Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Nueva York.

Organización de las Naciones Unidas – ONU (2011). Report of the Special Representative of the Secretary- General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. Consejo de Derechos Humanos. Asamblea General del 21 de marzo. New York.

Organización de las Naciones Unidas - ONU (2012a). <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> Accesada el 4 de mayo de 2012.

Organización de las Naciones Unidas - ONU (2012b). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20. Documento Final de la Conferencia A/CONF.216/L.1. Río de Janeiro.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2012). <http://www.fao.org/publications/es/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (1977). Declaración Tripartita de Principios sobre la Empresas Multinacionales y la Política Social. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (1991). Declaración Tripartita de Principios sobre la Empresas Multinacionales y la Política Social. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2001). Declaración Tripartita de Principios sobre la Empresas Multinacionales y la Política Social. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2007). Memoria - Informe Conferencia Internacional del Trabajo # 96. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2009). The Promotions of Sustainable Enterprises. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2011). <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/index.htm>. Accesado el 15 de mayo de 2011.

Organización Mundial del Comercio - OMC. (2012). <http://www.wto.org/indexsp.htm>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2008). Turismo en Iberoamérica. Madrid.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2009). Colombia, de nuevo en el mapa del turismo mundial. Madrid.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2004). Declaraciones de la OMT en relación con el desarrollo sostenible del turismo: conceptos y definiciones. http://www.unwto.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html. Accesada el 25 de Febrero de 2008.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2001a). Corporate Social Responsibility: Partners for Progress. Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2001b). Corporate Responsibility, Private Initiatives and Public Goals, París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2004). Principles of Corporate Governance. Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (1976). Guidelines for Multinational Enterprises. París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2000). Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing. París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2011). Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing. París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2012). http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1_1,00.html. Accesada el 14 de mayo de 2012.

O'Rourke, D (2004). Opportunities and obstacles for corporate social responsibility reporting in developing countries. Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group. IFC, The World Bank. Washington.

Ougaard, M. and Nielsen, M.E. (2004). Beyond moralizing: agendas and inquiries in corporate social responsibility. En REDDY, S. (Ed.) Corporate social responsibility: contemporary insights. Hyderabad: IFCAI University Books.

Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. and Phan, V.T. (2003). "Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies". *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, 133-148.

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. and Juslin, H. (2006). "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry". *Forest Products Journal*, 56 (2), 4-12.

Pechlaner, H., Zehrer, A., Matzler, K. and Abfalter, D. (2004). "A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals". *Journal of Travel Research*, 42, 328-332.

Peña, D. y Serra A. (2009). "Política Turística para un Turismo Responsable y Sostenible en Latinoamérica. Análisis de Colombia, Perú, México y Honduras". *Annals of Tourism Research en Español*, 11 (1), pp. 151-172.

Peña, D. y Serra A. (2012a). Propuesta Universal para la clasificación de empresas según sus Prácticas de Responsabilidad Social. XXIV Congreso Nacional de Marketing-AEMARK de España. Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca.

Peña, D. y Serra A. (2012b). "Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (6), pp.1456-1480.

Perdomo, J. y Escobar, A. (2011). La investigación en RSE. Una revisión desde el Management. Cuadernos de Administración, 24 (43), 193-219.

Pérez, A. (2011). Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del Usuario de servicios financieros. Tesis Doctoral. Universidad de Cantabria.

Pérez, C (2008). Técnicas de Análisis Multivariante de Datos. Aplicación con SPSS. Pearson, Prentice Hall. Madrid.

Pérez, A., García, 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 – RAE*, 41, 127-147.

Perrini, F., Pogutz, S. and Tencati, A. (2006). "Corporate social responsibility in Italy: state of the art". *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 65-91.

Perú 2021 (2012). <http://www.peru2021.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Petts, J. (1998). "Environmental responsiveness, individuals and organizational learning: SME experience". *Journal of Environmental Planning and Management*, 41, 711 - 730.

Pigram, J.J. and Wahab, S. (1997). *Sustainable Tourism in a Changing World. Tourism, Development and Growth. The Challenge of Sustainability*. S. Wahab and J. Pigram eds., 17-32. London: Routledge

Podnar, K. (2008). "Communicating corporate social responsibility". *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 75-81.

Porter, M. and Kramer M. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*. December 2002, Reprint R0212D, pp 5-16. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Porter, M. and Kramer M. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*. December 2006, Reprint R0612D, pp 1-14. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Porter, M. and Kramer M. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*. January-February 2011, Reprint R1101C, pp 3-17. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Prado Lorenzo, J.M., Gallego Álvarez, I. and García Sánchez, I.M. (2009), "Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (2), 94–107.

Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2002). "Serving the world's poor, profitably". *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-57.

Preston, L. E. and O' Bannon, D. P. (1997). "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society* 36 (4).

Prince of Wales Business Leaders Forum – PWBLF (2012). <http://www.iblf.org/htdig/cgi-bin/htsearch.cgi>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2010). Informe sobre el Desarrollo Humano. Nueva York.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2013). Informe sobre el Desarrollo Humano. Nueva York.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2012). <http://www.undp.org/content/undp/es/home/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA (2012). <http://www.pnuma.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Quer, D., Claver, E. y Molina, J. (2006). Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada: nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española. *Boletín Económico ICE*, 2875,13-21. 17-23 abril.

Rainforest Alliance (2012). <http://www.rainforest-alliance.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Real Academia Lengua Española (2011). Diccionario de Lengua Española. Tomado de http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad el 15 de Febrero de 2012.

Red Centroamericana para la Promoción de la RSE – INTEGRARSE (2012). <http://www.integrarse.org.pa/rse/default.htm>. Accesada el 8 de mayo de 2012.

Red Iberoamericana de Universidades por la RSE – REDUNIRSE (2012). <http://redunirse.org/nuevo/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – REDEAMÉRICA (2012). <http://www.redeamerica.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Redcliffe M. and G.Woodgate. (1997). Sustainability and social construction. The International Handbook of Environmental Sociology. M. Redcliffe M and G. Woodgate eds., 57-67. Cheltenham, UK.

Registro Nacional de Turismo de Colombia (2013). <http://rnt.rue.com.co/>. Accesada el 1 de octubre de 2013.

Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). “An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM”. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.

Reputation Institute (2012). <http://www.reputationinstitute.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Rey-Maqueira, J., Aguiló, E., González, A., Ramos, V. y Razumoba, M. (2011). Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica en las Empresas de Alojamiento. Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo – CITUR y Imagine Tourism Consultancy and Research. Palma de Mallorca.

Ringle, C. M., Wende, S. y Will, S. (2005). SmartPLS 2.0 (Beta). Hamburg: SmartPLS. Sitio Web: <http://www.smartpls.de>

Rivera, J. and de Leon, P. (2005). *Chief Executive Officers and voluntary environmental performance: CostaRica's Certification for Sustainable Tourism*. *Policy Sciences*, 38, 107 - 127.

Roadmap excelencia y responsabilidad (2010). Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas turísticas de la Provincia de Málaga.

Roberts, R.W. (1992). “Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory”. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), 595-612.

Robledo, M (2004). *D3D un enfoque integral de la Dirección de Empresas*. Madrid. Ediciones Días de Santos.

- Rodríguez, F.J.G., and Del Mar Armas Cruz, Y. (2007). "Relation between social–environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management* 26, 824–839.
- Rodríguez-Antón, J., Alonso-Almeida, M. y Celemín-Pedroche, M. (2013). "Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos". *Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 15-50. Enero-Abril.
- Roner, L. (2006). The hospitality industry: have hotels checked out on responsible tourism? *Ethical Corporation Magazine*. <http://www.ethicalcorp.com/content/hospitality-industry-have-hotels-checked-out-responsible-tourism/>. Accesada el 5 de febrero de 2012.
- Rubio J, (2005). Modelos y estándares para la gestión de los aspectos de la Responsabilidad social corporativa. Jornadas sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Escuela Universitaria Francisco Maldonado de Osuna. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). "Modelos de Ecuaciones Estructurales". *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sampaio, A., Thomas, R. and Font, X (2012). "Why are some engaged and not others? Explaining environmental engagement among small firms in tourism". *International Journal of Tourism Research*, 14 (3), 235 - 249.
- Sánchez-Fernández, M.D., Vargas Sánchez, A. and Remoaldo, P. (2014). "Institutional context and hotel social responsibility". *Kybernetes*, 43 (3), 413-426.
- Sandve, A and Øgaard, T. (2014). "Exploring the interaction between perceived ethical". *Tourism Management* 42, 177-180.
- Santesmases, M. (2009). *DYANE: diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Versión 4. Pirámide. 2009. Madrid.
- Sasía P. y Valor C. (2007). Documento Partenariado, Relaciones Institucionales y RSC del Programa de Gestión Directiva de Organizaciones no Lucrativas de la UNED y la Fundación Luis Vives, curso 2007-2008, 2da etapa, I edición.
- Scanlon, T.M. (1998). *What we owe to each other*. Harvard University Press. Cambridge MA.
- Scanlon, N.L. (2007). "An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties". *International Journal of Hospitality Management* 26, 711–723.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*, 7th edition. Wiley, New York.
- Schvarstein, L (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*, Paidós. Buenos Aires.
- Scott Long, J. (1997). *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. SAGE Publications. London.
- Seelig C. (1954). *Ideas and Opinions by Albert Einstein*. Crown Publishers, Inc., New York.

Sepúlveda, J.D., Ordoñez, F. y Prada, C. (2014). Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23, 23 – 39.

Sethi, S.P. (1975). "Dimensions of corporate social performance - An analytical framework". *California Management Review*, 17 (3), 58-64.

Sethi, S.P. (1995). "Introduction to AMR's special topic forum on shifting paradigms: Societal expectations and corporate performance". *The Academy of Management Review*, 20 (1), 18-21.

Shaw, B. and Post, F.R. (1993). "A Moral Basis for Corporate Philanthropy". *Journal of Business Ethics*, 12, 745-751.

Sheldon P., and Park, S. (2011). "An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S". *Travel Industry. Journal of Travel Research*, 50 (4), 392-407.

Shrivastava, P. (1995). "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, 20, 936 - 960.

Smith, S. (1995). *Tourism Analysis: A Handbook*. Harlow: Longman.

Smith, N.C. (2003). "Corporate social responsibility: whether or how?". *California Management Review*, 45 (4), 52–76.

Social Accountability International – SAI (2012). <http://www.sa-intl.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Social Enterprise Knowledge Network – SEKN (2012). <http://www.sekn.org/cms/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Social Venture Network – SVN (2012). <http://svn.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Solano, L. (2006). *Fundamentación lógico-formal de la Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Sönmez, S. F. (1998) "Tourism, terrorism and political instability". *Annals of Tourism Research* 25 (2): 416 – 456.

SRI World Group (2012). <http://www.sriworld.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Steiner, G.A. (1972). "Social policies for business". *California Management Review*, 15 (2), 17-24.

Stets J. and Carter, M. (2012). "A Theory of the Self for the Sociology of Morality". *American Sociological Review*, 77 (1), 120-140.

Stone, M. (1974). "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions". *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), pp 111-147.

Surroca, J., Tribó, J. and Waddock, S. (2010): "Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.

Sustainability (2012). <http://www.sustainability.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Sustainable Investment Research International Group - SIRI Group (2012). www.sirigroup.org. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, E. and Andreu, L. (2003). Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers? 32nd European Marketing Academy Conference, Glasgow: University of Strathclyde.

teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008). La responsabilidad social empresarial en las Islas Baleares. Palma de Mallorca.

Tepelus C.M (2008). Destination Unknown? The Emergence of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development of Tourism. Tesis Doctoral. Lund University. Lund, Sweden.

Tepper A. and Tepper M. (2003). A Brief History of Social Reporting. Artículo encontrado en http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/page.php?Story_ID=857. Website de Mallen Baker. Accesada el 17 de Julio de 2012.

The Business Respect (2012). <http://www.businessrespect.net/definition.php>. Accesada el 12 de mayo de 2012.

The Center for Corporate Citizenship (2012). <http://bccorporatecitizenship.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

The Conference Board (2012). <https://www.conference-board.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

The Copenhagen Centre (2012). <http://www.copenhagencentre.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

The Economist (2005). The Good Company. Enero 20. <http://www.economist.com/node/3555212>. Accesada el 10 de septiembre de 2012.

The Economist (2008). Just Good Business. Enero 17. <http://www.economist.com/node/10491077>. Accesada el 10 de septiembre de 2012.

Theobald, W. F. (1998). Global Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Transnational Institute - TNI (2014). State of Power. <http://www.tni.org/stateofpower2014>. Accesada el 3 de marzo de 2014

Transnational Institute - TNI (2012). <http://www.tni.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Transparencia Internacional (2012). <http://www.transparency.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Trías, M. and García, M.A. (2014). "Corporate Social Responsibility: A Study of Employee Communication in the Balearic Premium Hotels". *Athens Journal of Tourism*, 1, (1), 21-33.

Tsai W., Hsu, L., Chen, C., Lin, W. and Chen, S. (2010). "An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396.

Tsai W., Tsang, N. and Chen, S. (2012). "Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1143–1154.

Tziner, A., Bar, Y., Oren, L. and Kadosh (2011). "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1), 67-72.\

Tzschentke, N., Kirk, D. and Lynch, P.A. (2008). "Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms". *Service Industries Journal*, 28, 167 - 178.

United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD (2013). Informe sobre las Inversiones en el Mundo. New York y Ginebra.

UK Social Investment Forum – UKSIF (2012). <http://www.uksif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

US Social Investment Forum - USSIF (2012). <http://ussif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Vaca, R. (2012). Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias. Tesis Doctoral Universitat de Huelva. Huelva.

Van Marrewijk, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion". *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-105.

Van Marrewijk, m. and Werre, M. (2003). "Multiple levels of corporate sustainability". *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 107-119.

Van Wijk J. and Persoon, W. (2006). A Long-haul Destination: "Sustainability Reporting among Tour Operators". *European Management Journal*, 24 (6), 381-395.

Vassilikopoulou, A.I., Siomkos, G.J. and Mylonakis, J. (2005). "Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, (4) 317-328.

Vergara, C., Quesada, V. y Blanco, I. (2011). "Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales". *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 19 (3), 420-428.

Vincent, N. (2011). *A Structured Taxonomy of Responsibility Concepts*. In: *Moral Responsibility: Beyond Free Will and Determinism*. Nicole A. Vincent, Ibo van de Poel, Jeroen van den Hoven, Editors. *Library of Ethics and Applied Philosophy*, 27, pp 15-35. Springer. Ch.1. Capítulo de libro.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of corporate social responsibility*. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., England.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of corporate social responsibility*. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., U.K.

Vitali S., Glattfelder J.B. and Battiston S. (2011). "The Network of Global Corporate Control". *Public Library of Science - PLOS ONE*, 6 (10): e25995. doi:10.1371/journal.pone.0025995.

Vives, A (2011). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere. Washington.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

Vives, A (2012a). "Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 10, Enero-Abril. Fundación Luis Vives.

Vives, A (2012b). Cumpetere. *Obligatoriedad del reporte de sostenibilidad: ¿Bajo qué condiciones?*. <http://cumpetere.blogspot.com.es/2012/06/y-la-rse-en-el-otro-99-de-las-empresas.html> Accesada el 8 de mayo de 2012.

Vives, A (2012c). Cumpetere. *Y la RSE en el otro 99% de las empresas?* <http://cumpetere.blogspot.com.es/2012/06/y-la-rse-en-el-otro-99-de-las-empresas.html> Accesada el 3 de junio de 2012.

Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e ikei research and consultancy. Washington.

Vogel, D. (1986). "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal". *Management Review*, 28, (2), p142, 10p.

Votaw, D and Sethi, S (1973). *The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New York.

Wagner, J. E. (1997). "Estimating the economic impacts of tourism". *Annals of Tourism Research* 24 (3), 592 – 608.

Walsh, J.P., Weber, K. and Margolis J.D. (2003). "Social Issues and Management: Our Lost Cause Found". *Journal of Management*, 29(6) 859–881.

Wallich, H. C. and J. J. McGowan. (1970). Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy. en W. J. Baumol (ed.). *A New Rationale for Corporate Social Policy*. Committee for Economic Development. New York.

Wartick, S. L. and P. L. Cochran. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review* 10, 758-769.

Watson, M. and Mackay, J. (2003). "Auditing for the environment". *Managerial Auditing Journal*, 18 (8), 625-630.

Welford, R. Ytterhus B. and Eligh J. (1999). "Tourism and Sustainable Development: An analysis of policy for managing provision and consumption". *Sustainable Development*, 7 (4), pp 165-177.

Wempe, J. and Kaptein, M. (2002). *The balanced company: a theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Werts, C. E., Linn, R. L., y Jöreskog, K. G. (1974). "Interclass reliability estimates: testing structural assumptions". *Educational and Psychological Measurement*, 34, pp. 25-33.

Wheeler, D., Colbert, B. and Freeman, R.E. (2003). "Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world". *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.

Whitehouse, L. (2006). "Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline". *Journal of Business Ethics*, 63 (3), 279-296.

Wijesinghe, K.N. (2012). "Current context of disclosure of corporate social responsibility in Sri Lanka". *Procedia Economics and Finance*, 2, 171–178.

Wilcox, D. (2005). Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

Windsor, D. (2002). Stakeholder responsibilities: lessons for manager. In Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*: 137–154. Sheffield: Greenleaf.

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

Wood, D.J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp, 691-718

Wood, D. J. and Lodgson J.M. (2002). "Business Citizenship: From Individuals to Organizations". *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, 3, 59–94.

World Bank and International Finance Corporation (2003). *Company Codes of Conduct and International Standards: An analytical comparison*. Foley Hoag, LLP, Washington, DC.

World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2002). *Responsabilidad Social Corporativa, dándole buen sentido empresarial*. Madrid.

World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2010). *Visión 2050, una nueva agenda para los negocios*. Madrid.

World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2012). <http://www.wbcsd.org/publications-and-tools.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

World Commission on Environment and Development – WCED (1987). *Our Common Future Report*. A/42/427. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

World Confederation of Businesses – WORLDCOB (2012). <http://www.worldcob.org/index.php/about-us?lang=es>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

World Resources Institute – WRI (2012). <http://www.wri.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2002). *Corporate Social Leadership in Travel & Tourism* WTTC, London.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2014). *The Economic Impact of Travel & Tourism. Summary*. London.

Yepes, G., Peña W. y Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Zadek, S., Pruzan, P. and Evans, R. (1997). *Building corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*. London: Earthscan.

Zadek, S. (2005). “El camino hacia la responsabilidad corporativa”. *Harvard Business Review América Latina*, Agosto.

Zadek, S., Sabapathy, J. and Dossing, H. (2003). *Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action*. Londres: AccountAbility & The Copenhagen Centre.

Zéghal, D. and Ahmed, S.A. (1990). “Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 38–53.

Zenisek, T.J. (1979). “Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature”. *Academy of Management Review*, 4 (3), 359-368.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Presentación e Invitación a participar en el estudio a Directores/as
Hoteleros/as de la Región Caribe Colombiana.



**Universitat de les
Illes Balears**



Palma de Mallorca, España, Octubre de 2013

Señores/as
Directores/as Hoteles
Región Caribe
Colombia

**Asunto: Primer Estudio Doctoral en Responsabilidad Social Empresarial del Sector
Hotelero en la Región Caribe Colombiana.**

Estimados/as Directores/as, reciban un cordial y respetuoso saludo.

Con el objetivo de identificar los factores determinantes que influyen en el **Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** del Sector Hotelero en la Región Caribe Colombiana, desde la Universidad de las Islas Baleares de España y la Universidad del Magdalena de Colombia, estamos desarrollando una **Investigación Doctoral** en la materia, la cual es **pionera en el área geográfica de actuación.**

Como **Director/a de Hotel**, Usted ha sido seleccionado para participar en este estudio y por ello, le solicitamos, de manera comedida, su entera colaboración, mediante el diligenciamiento del cuestionario que se les está anexando en el presente correo electrónico y que **no le tomará más de 15 minutos.**

De manera concreta, el procedimiento que deben realizar es el siguiente:

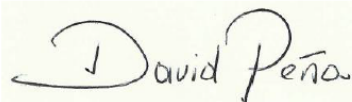
- 1- Abrir el cuestionario que se encuentra en el Archivo Word adjunto.
- 2- Responder las preguntas del cuestionario.
- 3- Una vez terminado, grabar el Archivo Word con el mismo nombre.
- 4- Enviarlos vía e-mail a esta misma dirección, es decir: dadapemi@yahoo.com

Es importante comentarles que todas las respuestas que nos proporcionen serán tratadas con la **máxima confidencialidad** y **únicamente se utilizarán de forma anónima y agregada** para realizar estadísticas globales del sector.

En síntesis, se quiere conocer, mediante fuentes fiables del Hotel (principalmente su Director/a), información relevante en torno a la RSE, para luego, a partir de aquí, encontrar caminos y propuestas concretas que conduzcan hacia el **mejoramiento de los Hoteles en éste tema**, tan importante para el Desarrollo Sostenible del propio sector, como el de la Región Caribe Colombiana.

Le agradecemos de antemano su inestimable ayuda y le informamos **que los resultados del estudio estarán a disposición de todos los/as empresarios/as que hayan participado en el mismo.**

Atentamente,



DAVID DANIEL PEÑA MIRANDA

Investigador Principal Tesis Doctoral
Doctorado en Economía de la Empresa
Universitat de les Illes Balears
Docente de Planta
Programa Admón. Empr. Tur. y Hoteleras
Facultad de C. Económicas y Empresariales
Universidad del Magdalena
Santa Marta, Colombia
e-mail: dadapemi@yahoo.com



ANTONI SERRA CANTALLOPS

Director Tesis Doctoral
Doctorado en Economía de la Empresa
Universitat de les Illes Balears
Profesor Titular
Departamento de Economía de la Empresa
Facultad de Economía y Empresa
Universitat de les Illes Balears
Palma de Mallorca, España
e-mail: Antoni.serra@uib.es

Anexo 2. Cuestionario electrónico que incluye carta introductoria.

Cuestionario sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) - Octubre de 2013

Estimados/as Directores/as, reciban un cordial y respetuoso saludo.

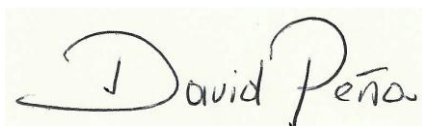
Mediante la presente encuesta, la cual, hace parte de una **Investigación Doctoral**, la Universidad de las Islas Baleares de España y la Universidad del Magdalena de Colombia, pretenden **identificar los factores determinantes que influyen en el Conocimiento, la Aplicación y la Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** del Sector Hotelero en la Región Caribe Colombiana.

Sus respuestas son de gran interés para la investigación, la cual **es pionera en el área geográfica de actuación**, por lo que le agradecemos mucho que tenga la amabilidad de responderlas. Todas las respuestas que nos proporcionen serán tratadas con la **máxima confidencialidad y únicamente se utilizarán de forma anónima y agregada** para realizar estadísticas globales del sector.

En síntesis, se quiere conocer, mediante fuentes fiables del Hotel (principalmente su Director/a), información relevante en torno a la RSE, para luego, a partir de aquí, encontrar caminos y propuestas concretas que conduzcan hacia el **mejoramiento de los Hoteles en éste tema**, tan importante para el Desarrollo Sostenible del propio sector, como el de la Región Caribe Colombiana.

Le agradecemos de antemano su inestimable ayuda y le informamos que **los resultados del estudio estarán a disposición de todos los/as empresarios/as que hayan participado en el mismo.**

Atentamente,



DAVID DANIEL PEÑA MIRANDA

Investigador Principal

Doctorado en Economía de la Empresa

Universidad de las Islas Baleares, España

Docente de Planta

Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad del Magdalena, Colombia

e-mail: dadapemi@yahoo.com

I- PRIMERA PARTE: CUESTIONES GENERALES SOBRE EL HOTEL Y SU DIRECTOR/A.

<p>P. 1. Nombre del Hotel.</p> <p>P. 2. Ciudad en la que se encuentra el Hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Barranquilla</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Cartagena</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Santa Marta</p> <p>P. 3. Indique el número de estrellas con las que cuenta el Hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Ninguna</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Una Estrella</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Dos Estrellas</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Tres Estrellas</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Cuatro Estrellas</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Cinco Estrellas</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Otra Clasificación</p>	<p>P. 4. Pertenece su hotel a una Cadena o Grupo Hotelero Internacional?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. NO</p> <p>P. 5. Pertenece su hotel a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. NO</p> <p>P. 6. Que tipo de contrato tiene el Hotel?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Propietario</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Franquicia</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Arrendamiento</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Gestión</p>	<p>P. 7. Con cuantas habitaciones cuenta el hotel?</p>
--	--	---

Tomando como referencia el último ejercicio contable, responda a las siguientes cuestiones:

<p>P. 8. Indique el número de trabajadores de su hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 10</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 10 y 50 empleados</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Entre 51 y 200 empleados</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 200 empleados</p> <p>P. 9. Indique el valor de los activos de su hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 330 millones de pesos (132.000 euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Más de 330 millones de pesos (132.000 euros) y menos de 3.300 millones de pesos (1.320.000 euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Más de 3.300 millones de pesos (1.320.000 euros) y menos de 19.800 millones de pesos (7.920.000 euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 19.800 millones de pesos (7.920.000 euros)</p>	<p>P. 10. Indique el volumen de negocio (ventas brutas) de su hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 2.500 millones de pesos (1 millón de euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Más de 2.500 millones de pesos (1 millón de euros) y menos de 7.500 millones de pesos (3 millones de euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Más de 7.500 millones de pesos (3 millones de euros) y menos de 30.000 millones de pesos (12 millones de euros)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 30.000 millones de pesos (12 millones de euros)</p> <p>P. 11. Indique en porcentaje (%), la tasa promedio de ocupación de su hotel.</p> <p>P. 12. Cómo califica el desempeño financiero del hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Malo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Regular</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Bueno</p>	<p>P. 13. Cómo califica el grado de endeudamiento del hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Malo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Regular</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Bueno</p> <p>P. 14. Cómo califica el nivel de inversión en Innovación (producto/servicio) del hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Malo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Regular</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Bueno</p>
---	--	---

Responda a las siguientes dos cuestiones sobre sus clientes:

<p>P. 15. Seleccione a continuación (sólo una opción), el porcentaje (%) de clientes nacionales y extranjeros que se alojó en su hotel durante el último año.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. 100% nacionales<input type="checkbox"/> 2. 90% nacionales y 10 % extranjeros<input type="checkbox"/> 3. 75% nacionales y 25 % extranjeros<input type="checkbox"/> 4. 50% nacionales y 50 % extranjeros<input type="checkbox"/> 5. 25% nacionales y 75 % extranjeros<input type="checkbox"/> 6. 10% nacionales y 90 % extranjeros<input type="checkbox"/> 7. 100% extranjeros	<p>P. 16. Seleccione a continuación (sólo una opción) la procedencia de los clientes nacionales (Región Andina y Región Caribe) y extranjeros (Américas y Europa) que se alojó en su hotel durante el último año; Nota:- Región Andina: Depart. de Antioquia, Risaralda, Caldas, Tolima, Huila, Cundinamarca, Boyacá, Santanderes; - Región Caribe: Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Guajira. - Américas: USA, CAN, MEX, PAN, VEN, ECU, AR, PE, BR, CH, ETC. -Europa: ESP, ALEM, FR, IT, UK, HOL, SUI, ISR, ETC.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. Sólo nacionales Región Andina y ningún extranjero.<input type="checkbox"/> 2. Nacionales Región Andina y Caribe y ningún extranjero.<input type="checkbox"/> 3. Sólo nacionales Región Andina y extranjeros Américas.<input type="checkbox"/> 4. Sólo nacionales Región Andina y extranjeros Europa.<input type="checkbox"/> 5. Sólo nacionales Región Andina y extranjeros Américas y Europa.<input type="checkbox"/> 6. Nacionales Región Andina y Caribe y extranjeros Américas.<input type="checkbox"/> 7. Nacionales Región Andina y Caribe y extranjeros Europa.<input type="checkbox"/> 8. Nacionales Región Andina y Caribe y extranjeros Américas y Europa.
---	---

Responda a las siguientes cuestiones:

<p>P. 17. Indique en que espacio geográfico (sólo una opción) se encuentra ubicado su hotel y a que segmento de mercado lo asocia (Tipos/Formas de Turismo).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Espacio Litoral (asociado a Turismo de Sol y Playa y Náutico)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Espacio Natural y/o de Montaña (asociado a Ecoturismo, Turismo Deportivo y de Aventuras en la Naturaleza)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Espacio Urbano (Asociado a Turismo de Ciudad, Cultural, Negocios, Reuniones y Convenciones)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Espacio Rural (Asociado a Turismo Rural y Étnico)</p> <p>P. 18. Indique el tiempo de funcionamiento del Hotel: Tome como referencia el año 2013.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 10 años</p> <p><input type="checkbox"/> 2. De 10 a 20 años</p> <p><input type="checkbox"/> 3. De 21 a 40 años</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 40 años</p>	<p>P. 19. El Hotel se encuentra certificado con alguna norma de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad u otra).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. NO</p> <p>P. 20. Indique el sexo del Director/a.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Hombre</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Mujer</p> <p>P. 21. Indique la edad del Director/a.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 40 años</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 41 y 60 años</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Más de 60 años</p>	<p>P. 22. Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Primaria</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Postgrado Universitario</p> <p>P. 23. Indique que grado de autonomía tiene Usted como Director/a para la toma de decisiones en Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) en su Hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Ninguna</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Poca</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Media: ni poca ni mucha</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Mucha</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Total</p>
---	--	---

II- SEGUNDA PARTE: CONOCIMIENTO DE LA RSE.

P. 24. Ha oído hablar de la RSE (elegir una sólo opción).

1. Sí espontáneo (identifica el tema de la RSE de manera espontánea/natural).
2. Sí sugerido (alguién le tiene que sugerir y hablar un poco sobre el tema para que pueda identificarlo).
3. No

Indíquenos su opinión sobre los siguientes enunciados (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25. 'La RSE se identifica con el cumplimiento de todas las reglamentaciones legales que afectan a la empresa'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. 'La RSE se refiere a integrar el triple ámbito económico-social-ambiental a la estrategia de la empresa'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. 'La RSE trata de actividades de caridad, donaciones voluntarias y filantropía que no están relacionadas con el negocio de la empresa'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. 'La RSE tienen como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de desarrollo sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. 'La principal responsabilidad social de la empresa gira en torno al cumplimiento de los requerimientos económicos estipulados por los accionistas'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. 'La RSE se refiere a las prácticas de carácter táctico que realiza la empresa por encima de la normativa legal en el triple ámbito económico-social-ambiental'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

III- TERCERA PARTE: APLICACIÓN DE LA RSE.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: Indíquenos en qué Grado de Implementación se encuentran las siguientes Actividades Económicas de RSE en su Hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
31. 'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
32. 'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
33. 'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
34. 'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
35. 'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
36. 'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
37. 'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
38. 'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
39. 'Contratamos proveedores locales'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
40. 'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P. 41. Describanos otras Actividades Económicas de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en el Hotel; para cada una diga en que Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 1= nulo. 2= mínimo. 3= bajo. 4= medio. 5= alto. 6= máximo.

ACTIVIDADES SOCIALES: Indíquenos en qué Grado de Implementación se encuentran las siguientes Actividades Sociales de RSE en su Hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
42. 'Tenemos una política y plan de acción social establecido'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
43. 'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
44. 'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.'	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
45. 'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).'	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
46. 'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
47. 'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
48. 'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
49. 'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
50. 'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
51. 'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P. 52. Describanos otras Actividades Sociales de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en el Hotel; para cada una diga en que Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 1= nulo. 2= mínimo. 3= bajo. 4= medio. 5= alto. 6= máximo.

ACTIVIDADES AMBIENTALES: Indíquenos en qué Grado de Implementación se encuentran las siguientes Actividades Ambientales de RSE en su Hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
53. 'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
54. 'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
55. 'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
56. 'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
57. 'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
58. 'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
59. 'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
60. 'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
61. 'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
62. 'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P. 63. Describanos otras Actividades Ambientales de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en el Hotel; para cada una diga en que Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 1= nulo. 2= mínimo. 3= bajo. 4= medio. 5= alto. 6= máximo.

MOTIVACIONES: En referencia a las motivaciones para aplicar la RSE en su Hotel, indíquenos su opinión sobre los siguientes enunciados (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
64. 'Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. 'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
66. 'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los stakeholders (Grupos de Interés)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. 'La Presión externa de mis stakeholders (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P. 68. Describanos otras motivaciones que lo pueden llevar a aplicar la RSE en su Hotel, que no se hayan mencionado anteriormente.

OBSTÁCULOS: En referencia a los obstáculos para aplicar la RSE en su Hotel, indíquenos su opinión sobre los siguientes enunciados (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
69. 'Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. 'No estoy informado y no se como implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
71. 'No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
72. 'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P. 73. Describanos otros obstáculos que le impiden aplicar la RSE en su Hotel, que no se hayan mencionado anteriormente.

IV- CUARTA PARTE: COMUNICACIÓN DE LA RSE.

P. 74. En su Hotel se realizan informes de RSE (Memorias de RSE / Sostenibilidad / Balance Social)?

- 1. Sí
- 2. NO

P. 75. Que herramientas de comunicación (puede elegir varias opciones), diferente a los Informes de RSE (memorias de RSE/sostenibilidad/balance social), utiliza para la comunicación de la RSE?

- 1. Boletines Informativos
- 2. Folletos
- 3. Página Web
- 4. Anuncios en medios (prensa, radio, televisión)
- 5. Boca a Boca
- 6. Otro

P. 76. Como califica (elegir una opción) la comunicación de la RSE de su Hotel, en materia de cantidad y calidad de la información?. Para ello tenga en cuenta los siguientes criterios; Claridad (es comprensible) Precisión (es precisa y detallada); Equilibrio (refleja los aspectos positivos y negativos de la organización); Comparabilidad (permite analizar sus cambios y compararse con otras organizaciones); Puntualidad/Periodicidad (a tiempo y periódicamente); Fiabilidad (se puede comprobar la veracidad de la información).

- 1. Nulo.
- 2. Mínima (Deficiente)
- 3. Baja (Insuficiente)
- 4. Media (Aceptable)
- 5. Alto (Sobresaliente)
- 6. Máxima (Excelente).

En cuanto a las presiones externas de los *stakeholders* (Grupos de Interés) de su Hotel, responda las siguientes preguntas:

	SÍ	NO
77. 'La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los clientes'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
78. 'La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de la comunidad local'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
79. 'La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los socios comerciales y/o proveedores'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
80. 'La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los competidores'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
81. 'La empresa comunica sus acciones de RSE debido a la presión de los gobiernos (local/regional/nacional)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

P. 82. Describanos otros stakeholders/Grupos de Interés (que no se hayan mencionado anteriormente) que presionan al Hotel para que comunique sus acciones de RSE.

Anexo 3. Descripción de las variables relacionadas con las preguntas del cuestionario.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
V.1.: NOMBRE	Nombre del hotel.
V.2.: CIUDAD	Ciudad en la que se encuentra el hotel.
V.3.: CATEGOR	Número de Estrellas.
V.4.: GRUP_INT	Pertenencia a un grupo o cadena hotelera internacional.
V.5.: COTELCO	Pertenencia a la asociación COTELCO.
V.6.: CONTRATO	Tipo de Contrato.
V.7.: NUMB_HAB	Número de Habitaciones.
V.8.: NUM_TRAB	Número de Trabajadores.
V.9.: ACTIVOS	Valor de los activos.
V.10.: VENTAS	Ventas brutas.
V.11.: %_OCUPAC	Tasa promedio de ocupación.
V.12.: DES_FIN	Desempeño Financiero.
V.13.: ENDEUDAM	Grado de Endeudamiento.
V.14.: INV_INNO	Nivel de Inversión en Innovación.
V.15.: %_CLIENT	Porcentaje de clientes nacionales y extranjeros.
V.16.: ORIG_CLI	Procedencia de los clientes (Regiones).
V.17.: TIPO_TUR	Espacio geográfico donde se ubica y segmento de mercado asociado.
V.18.: EDAD_HOT	Tiempo de Funcionamiento.
V.19.: CERTIFIC	Tener algún tipo de certificación (calidad, ambiental, seguridad, etc.).
V.20.: SEXO_DIR	Sexo Director/a.
V.21.: EDAD_DIR	Edad Director/a.
V.22.: EDUC_DIR	Nivel de Educación Director/a.
V.23.: AUTO_DIR RSE.	Grado de Autonomía Director/a en la toma de decisiones de RSE.
V.24.: NOT_RSE	Notoriedad de la RSE.
V.25.: NIT1_RSE	Nitidez tipo 1 de la RSE (Nitidez nivel mínimo).
V.26.: NIT2_RSE	Nitidez tipo 2 de la RSE (Nitidez nivel alto).
V.27.: NIT3_RSE	Nitidez tipo 3 de la RSE (Nitidez nivel bajo).
V.28.: NIT4_RSE	Nitidez tipo 4 de la RSE (Nitidez nivel máximo).
V.29.: NIT5_RSE	Nitidez tipo 5 de la RSE (Nitidez nivel nulo).
V.30.: NIT6_RSE	Nitidez tipo 6 de la RSE (Nitidez nivel medio).
V.31.: AE1_RSE	Actividad Económica 1 de RSE.

V.32.: AE2_RSE	Actividad Económica 2 de RSE.
V.33.: AE3_RSE	Actividad Económica 3 de RSE.
V.34.: AE4_RSE	Actividad Económica 4 de RSE.
V.35.: AE5_RSE	Actividad Económica 5 de RSE.
V.36.: AE6_RSE	Actividad Económica 6 de RSE.
V.37.: AE7_RSE	Actividad Económica 7 de RSE.
V.38.: AE8_RSE	Actividad Económica 8 de RSE.
V.39.: AE9_RSE	Actividad Económica 9 de RSE.
V.40.: AE10_RSE	Actividad Económica 10 de RSE.
V.41.: AE11_RSE	Otras Actividades Económicas de RSE.
V.42.: AS1_RSE	Actividad Social 1 de RSE.
V.43.: AS2_RSE	Actividad Social 2 de RSE.
V.44.: AS3_RSE	Actividad Social 3 de RSE.
V.45.: AS4_RSE	Actividad Social 4 de RSE.
V.46.: AS5_RSE	Actividad Social 5 de RSE.
V.47.: AS6_RSE	Actividad Social 6 de RSE.
V.48.: AS7_RSE	Actividad Social 7 de RSE.
V.49.: AS8_RSE	Actividad Social 8 de RSE.
V.50.: AS9_RSE	Actividad Social 9 de RSE.
V.51.: AS10_RSE	Actividad Social 10 de RSE.
V.52.: AS11_RSE	Otras Actividades Sociales de RSE.
V.53.: AA1_RSE	Actividad Ambiental 1 de RSE.
V.54.: AA2_RSE	Actividad Ambiental 2 de RSE.
V.55.: AA3_RSE	Actividad Ambiental 3 de RSE.
V.56.: AA4_RSE	Actividad Ambiental 4 de RSE.
V.57.: AA5_RSE	Actividad Ambiental 5 de RSE.
V.58.: AA6_RSE	Actividad Ambiental 6 de RSE.
V.59.: AA7_RSE	Actividad Ambiental 7 de RSE.
V.60.: AA8_RSE	Actividad Ambiental 8 de RSE.
V.61.: AA9_RSE	Actividad Ambiental 9 de RSE.
V.62.: AA10_RSE	Actividad Ambiental 10 de RSE.
V.63.: AA11_RSE.	Otras Actividades Ambientales de RSE.
V.64.: MOT1_RSE	Motivación 1 para aplicar la RSE.
V.65.: MOT2_RSE	Motivación 2 para aplicar la RSE.
V.66.: MOT3_RSE	Motivación 3 para aplicar la RSE.
V.67.: MOT4_RSE	Motivación 4 para aplicar la RSE.
V.68.: MOT5_RSE	Otras Motivaciones para aplicar la RSE.
V.69.: OBS1_RSE	Obstáculo 1 para aplicar la RSE.

V.70.: OBS2_RSE	Obstáculo 2 para aplicar la RSE.
V.71.: OBS3_RSE	Obstáculo 3 para aplicar la RSE.
V.72.: OBS4_RSE	Obstáculo 4 para aplicar la RSE.
V.73.: OBS5_RSE	Otros Obstáculos para aplicar la RSE.
V.74.: INF1_RSE	Realización de Informe de RSE.
V.75.: INF2_RSE	Herramientas de Comunicación de RSE diferentes a los informes.
V.76.: CCIN_RSE	Cantidad y Calidad de la Comunicación de RSE.
V.77.: PCL_CRSE	Presión Clientes para la Comunicación de RSE.
V.78.: PCO_CRSE	Presión Comunidad Local para la Comunicación de RSE.
V.79.: PSP_CRSE	Presión Socios y Proveedores para la Comunicación de RSE.
V.80.: PCM_CRSE	Presión Competidores para la Comunicación de RSE.
V.81.: PGO_CRSE	Presión Gobiernos para la Comunicación de RSE.
V.82.: POT_CRSE	Presión de otros <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés).