

# ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA CORPORATIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO: UN ESTUDIO DE CASOS

*Patricia Martínez García de Leaniz*

*Andrea Pérez Ruiz*

*Ignacio Rodríguez del Bosque*

Universidad de Cantabria

## RESUMEN

La responsabilidad social corporativa no es un concepto nuevo. Sin embargo, se trata de un tema de creciente interés entre académicos y profesionales constituyendo un valor al alza en la sociedad actual y convirtiéndose en un nuevo reto para las empresas, incluidas las del sector turístico. Este trabajo ofrece una evaluación de la práctica corporativa en materia de responsabilidad social en este sector mostrando los resultados de una investigación cualitativa exploratoria basada en la metodología de estudio de casos.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible, grupos de interés, turismo.

**Analysis of the corporate social responsibility practice in the tourism sector: a case study**

## ABSTRACT

Corporate social responsibility is not a new concept. However, this is a topic of growing interest among academics and professionals being a rising value in today's society and becoming a new challenge for companies, including the tourism sector businesses. This paper provides an evaluation of corporate social responsibility practice in this sector showing the results of an exploratory qualitative research methodology based on case studies.

**Key words:** Corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, tourism.

---

Fecha de recepción: 8 de febrero de 2011.

Fecha de aceptación: 15 de junio de 2012.

Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cantabria. Avenida de los Castros s/n. 39005 SANTANDER (España). E-mail: martinezrp@unican.es, andrea.perezruiz@unican.es, ignacio.rodriguezdelbosque@unican.es

## 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que los comienzos del estudio de la responsabilidad social corporativa (RSC) se sitúan en la década de los 50, el concepto ha ido ganando especial atención en las últimas dos décadas (Margolis y Walsh, 2003; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005). La liberalización del comercio, el cambio tecnológico y el aumento del poder corporativo han promovido un cambio en las expectativas de los agentes sociales que empiezan a considerar el papel de las empresas en la sociedad (Habisch, Jonker, Wegner y Schmidpeter, 2005). Sin embargo, el término de RSC no se encuentra aceptado ampliamente, ni en su concepto ni a nivel práctico (Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009). La literatura en torno a la responsabilidad social corporativa se ha señalado como carente de cohesión, de consenso y de madurez teórica, resultando en una gran confusión y ambigüedad (Carroll, 1999; Coelho, McClure y Spry, 2003; Godfrey, 2005).

Una de las principales razones argumentadas es que el significado de la RSC varía en función de las distintas percepciones de los grupos de interés sobre el constructo (Campbell, 2007) y del sector de actividad al que nos refiramos (Whitehouse, 2006). Esta confusión se refleja en la dispersa literatura sobre la práctica de la RSC (Matten y Moon, 2004), en la cual se han propuesto distintas tipologías para explicar las prácticas socialmente responsables en las empresas (Garriga y Melé, 2004; Matten y Moon, 2004; Marquis, Glynn y Davis, 2007; Barlett, 2008; Alvarado, Bigné y Currás, 2011), a pesar de que la práctica empresarial de la RSC raramente se estudia en la literatura académica (Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009). En este sentido, las compañías que buscan hacer frente a sus necesidades sociales necesitan identificar qué prácticas son relevantes y contextualizarlas apropiadamente en la empresa. No en vano, la práctica de la responsabilidad social corporativa es diversa y sus reglas de aplicación relativamente abiertas (Matten y Moon, 2004). Esto ha provocado que en los últimos años se hayan incrementado las investigaciones sobre RSC (Bigné, Alvarado, Currás y Rivera, 2010; Alvarado, Bigné y Currás, 2011).

Partiendo de estas ideas, en este trabajo se ofrece un estudio de las empresas del sector turístico, aportando un marco de referencia para la delimitación de la práctica de la responsabilidad social corporativa en esta industria concreta, así como una clasificación general de las acciones de responsabilidad social corporativa atendiendo a los enfoques del desarrollo sostenible y la teoría de los grupos de interés, dos de los enfoques de mayor aceptación en la literatura (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Elkingtong, 1998; Linnanen y Panapanaan, 2002; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006; González, 2007). Para cumplir con estos objetivos, el trabajo comienza con una revisión teórica de estos dos enfoques seguida por un análisis de la metodología empleada para obtener la información que forma la base del trabajo. Posteriormente se describen los resultados y las principales conclusiones que se derivan de esta investigación.

Finalmente, cabe decir que la elección del sector turístico para la presente investigación responde a varios motivos. En primer lugar, el sector turístico es en España una de las primeras industrias del país. Se trata de un sector que aporta el 10,7% al PIB, que genera más de 2,5 millones de empleos directos y que en el año 2010 supuso unos ingresos de 3.861 millones de euros (Instituto de Estudios Turísticos, 2011). Además, para muchas

comunidades autónomas es el sector más determinante, del que dependen muchas otras industrias, y gracias a cuya actividad han alcanzado elevados niveles de renta y un elevado reconocimiento internacional. En este marco, y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser, a su vez, uno de los principales motores para la consolidación económica, social y medioambiental de nuestro país.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA Y FORMULACIÓN DE LAS CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

El campo de la responsabilidad social corporativa presenta una multitud de teorías, y una proliferación de enfoques que, lejos de presentar un consenso, son controvertidos, complejos y confusos (Garriga y Melé, 2004; Alvarado, Bigné y Currás, 2011). Puede decirse que se ha producido un cambio en el paradigma clásico, ya que de un fin exclusivamente dirigido a los resultados económicos (Friedman, 1970; Jensen, 2000) se ha pasado a un triple objetivo —*Triple Bottom Line*—, incluyendo, además de aspectos económicos, cuestiones sociales y medioambientales (Elkington, 1998; Linnanen y Panapanaan, 2002; Van Marrewijk, 2003; Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006). Se puede ubicar el inicio del estudio de la RSC en la década de los años 50, de la mano de Howard Bowen gracias a su libro «Social Responsibilities of the Businessmen», donde se define la responsabilidad social de los hombres de negocio como la obligación de estos de perseguir las políticas, tomar las decisiones y seguir las líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. Desde entonces, multitud de nuevas definiciones han surgido, poniendo de manifiesto el carácter contextual de la responsabilidad social de las empresas, sin que exista aún una definición universal de este concepto (Whitehouse, 2006).

Siguiendo el pensamiento de Bowen (1953) y en contraposición a Friedman (1970), autores como Davis (1960) y Frederick (1960) postulan que las responsabilidades empresariales no se limitan a los intereses técnicos de la empresa (Davis, 1960), ya que las obligaciones son más amplias que los estrechos intereses circunscritos a las personas y empresas privadas, y tienen que ver con el bien público (Frederick, 1960). Definiciones más recientes como las de Brown y Dacin (1997), Sen y Bhattacharya (2001) o Luo y Bhattacharya (2006), entre otros, establecen que el concepto de RSC se refiere a las actividades empresariales y los compromisos corporativos con la sociedad o los individuos con una participación activa en sus actividades. Por su parte, la Comisión Europea (2001) define la responsabilidad social corporativa como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones medioambientales y sociales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

En esta línea, además, a medida que la investigación ha avanzado, multitud de nuevas teorías y perspectivas de la responsabilidad social corporativa han surgido. De acuerdo a la tipología desarrollada por Garriga y Melé (2004) es posible identificar cuatro enfoques diferenciados. El primer grupo adopta una visión instrumental respecto a este concepto. Así, la RSC es percibida como una herramienta estratégica que posibilita a la compañía la obtención de ciertos beneficios económicos. Un segundo cuerpo de investigaciones adopta

un enfoque político frente a este concepto y considera a las compañías instituciones sociales, las cuales han de utilizar su poder de un modo responsable al objeto de mantener su licencia para operar en la sociedad. La tercera categoría se centra en la integración de las demandas sociales en el seno empresarial, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia. Destaca en este grupo de teorías el enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984) la cual es una de las teorías más utilizadas para el desarrollo de propuestas prácticas plausibles de la responsabilidad social de las empresas, razón por la que se ha elegido para el presente trabajo. Por último, el cuarto grupo se centra en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre la empresa y la sociedad. Este conjunto de trabajos se basan en una serie de principios que expresan lo que hay que hacer o lo necesario para conseguir una buena sociedad. Como enfoque principal dentro de este grupo de teorías destacamos la teoría del desarrollo sostenible, enfoque que se seguirá en este artículo en la conceptualización de la RSC en el sector turístico ya que es una de las perspectivas teóricas que ha contado con mayor aceptación en este ámbito (Gladwin y Kennelly 1995; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; Henderson, 2007).

En un intento por clarificar y ordenar estas perspectivas teóricas que han servido como base al estudio de la RSC, Alvarado, Bigné y Currás (2011) desarrollaron una clasificación fundamentada en la racionalidad subyacente a cada teoría. En este sentido, se entiende por racionalidad de una teoría el modo de razonamiento con el cual un investigador aborda la interpretación de un fenómeno dado. Este criterio es un indicador con alto poder explicativo de la visión que un investigador tiene de la RSC, estando íntimamente relacionado con la concepción que tiene de cuál es el rol de la empresa en la sociedad. De este modo, en la siguiente tabla se muestra la combinación de la clasificación de Garriga y Melé (2004) (destacando las teorías del Desarrollo Sostenible y de los Grupos de Interés) con la basada en el tipo de racionalidad predominante en cada una de las teorías analizadas desarrollada por Alvarado, Bigné y Currás (2011), así como la visión de la RSC a la que da lugar dicha racionalidad.

Como ya hemos anticipado, una de las perspectivas teóricas que ha contado con mayor aceptación en el ámbito del turismo es la teoría del desarrollo sostenible (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, 1987; Gladwin y Kennelly 1995; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; Henderson, 2007), fundamentada en las responsabilidades éticas de las empresas con la sociedad (Garriga y Melé, 2004).

En este sentido, el término desarrollo sostenible se generalizó en 1987, cuando la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas publicó el «Informe Brutland», o «Nuestro Futuro Común», como es conocido generalmente. Este informe establece que el desarrollo sostenible es aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Principalmente, el informe plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. Sin embargo, y aunque en un principio sólo se incluía el factor medioambiental, el concepto de desarrollo sostenible ha adquirido cada vez una mayor relevancia y consideración en la dimensión social y económica, como partes inseparables

**Tabla 1**  
**PERSPECTIVAS TEÓRICAS UTILIZADAS PARA EL ESTUDIO DE LA RSC Y LAS VISIONES RESULTANTES DE LAS TEORÍAS SEGÚN SU RACIONALIDAD Y CONCEPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD**

Racionalidad predominante	Pura de maximización de utilidades	Constreñida de maximización de utilidades	De la atención social	De servicio a la comunidad
<b>Jurídica</b>	<b>Teoría de la Propiedad</b> La RSC es una opción que los accionistas pueden o no emplear, ya que pueden distribuir sus derechos de propiedad y proceder con ellos de la forma que mejor les parezca			
<b>Económica</b>	<b>Teoría de la Agencia</b> La RSC es una doctrina subversiva y atentatoria contra el bienestar de los accionistas	<b>Teoría de la Firma</b> La RSC es la posibilidad de generar valor social mediante la implicación de la empresa únicamente en actividades filantrópicas		
<b>Económica-estratégica</b>		<b>Respuesta Social Corporativa</b> <b>Teoría Institucional</b> <b>Teoría de los grupos de interés</b> <b>Ciudadanía Corporativa</b> La RSC es ante todo una respuesta estratégica de la empresa capaz de generar una ventaja competitiva		
<b>Psicológica</b>			<b>Teoría del Servidor</b> RSC como oportunidad que se presenta a los directivos para hacer el bien	
<b>Sociológica</b>			<b>Teoría Integradora del Contrato Social</b> <b>Ciudadanía de la Empresa</b> RSC como instrumento que permite a la empresa atender sus deberes morales como miembro de una sociedad, sin renunciar a la naturaleza estratégica de su misión	
<b>Ética</b>				<b>Ética aplicada a la empresa</b> <b>Bien Común</b> <b>Teoría del Desarrollo Sostenible</b> La RSC es un imperativo moral que obliga a las empresas a contribuir al bienestar universal

Fuente: Alvarado, Bigné y Currás (2011).

del desarrollo. En este sentido, un análisis global de las definiciones aportadas en la literatura académica permite definir el desarrollo sostenible como un proceso para conseguir el desarrollo humano de un modo global, relacionado, equiparable, seguro y prudente (Gladwin y Kennelly, 1995).

Así, es posible identificar las dimensiones de la responsabilidad social corporativa desde el marco conceptual que brindan los modelos propuestos por Linnanen y Panapanaan (2002) y Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006). Estos autores conceptualizan la responsabilidad social de las empresas basándose en el desarrollo sostenible, estableciendo que la responsabilidad de las empresas es un constructo multidimensional, formado por las dimensiones medioambiental, social y económica. La Organización Mundial del Turismo (2004) concreta cada una de estas facetas. La dimensión medioambiental se refiere a dar un uso óptimo a los recursos ambientales, los cuales son un elemento esencial del desarrollo turístico, protegiendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica. La dimensión social hace referencia al respeto de la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, a la conservación de sus activos culturales arquitectónicos y vivos y de sus valores tradicionales, así como a la contribución, al entendimiento y a la tolerancia intercultural. Por su parte, la dimensión económica se basa en asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos correctamente distribuidos.

Este enfoque está íntimamente ligado con el concepto —*Triple Bottom Line*— o triple línea de rendimiento (Elkington, 1998). No en vano, el desarrollo sostenible posibilita la conversión de la tradicional línea base de rentabilidad económica por la triple línea base de rendimiento (Garriga y Melé, 2004). Este enfoque ha contribuido a la mejora de la comprensión y claridad en torno a la RSC (Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009), además de haberse utilizado tanto para la gestión de este concepto como en su nivel operativo (Adams y Zutshi, 2004). Desde esta perspectiva la línea estándar de la prosperidad —beneficio— debería ser paralela a las líneas del planeta —medio ambiente— y personas —sociedad—. Tanto en el enfoque del desarrollo sostenible como en la triple línea de rendimiento se refuerza la concepción de la responsabilidad social corporativa como un constructo multidimensional enfatizando en igual medida aspectos de tipo medioambiental, social y económico. Son varios los autores que apoyan este enfoque sobre todo en el contexto turístico de este trabajo (Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; Henderson, 2007), resultando este modelo, a priori, especialmente apropiado para la presente investigación, ya que es el que mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005). Consecuentemente, cabe esperar que:

- *CII: La responsabilidad social corporativa de las empresas turísticas es un constructo multidimensional, integrado por las dimensiones medioambiental, social y económica.*

Por otro lado, la noción de la responsabilidad social corporativa desde la perspectiva del desarrollo sostenible enfatiza la importancia de todos los grupos de interés, más allá de los propietarios, inversores y accionistas (Schmidhein, Chase y De Simone, 1997). Así, para respetar los principios medioambientales, sociales y económicos la empresa debe tener en cuenta a todos sus públicos objetivo (Freeman, 2000; Wheeler, Colbert y Free-

man, 2003) ya que dependiendo de las expectativas de cada uno de ellos la articulación a nivel práctico de la responsabilidad social corporativa variará (Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005). En este sentido, el enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984) es uno de los modelos más utilizados para el desarrollo de propuestas prácticas plausibles de la responsabilidad social de las empresas (Clarkson, 1995; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; González, 2007). Esta teoría afirma que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de colectivos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma, y sin los cuales ésta dejaría de existir (Donaldson y Preston, 1995; Argandoña, 1998; Garriga y Melé, 2004). Freeman (1984) definió a los grupos de interés como aquellos colectivos que poseen algún tipo de interés en la empresa o algún derecho sobre la misma. Dentro de este término podemos incluir a: propietarios, clientes, empleados, proveedores, comunidad, competidores, grupos activistas, agencias gubernamentales, sindicatos, acreedores, y público en general (Freeman y Reed, 1983; Post, Preston y Sachs, 2002; Coelho, McClure y Spry, 2003). Incluso algunos autores han propuesto incluir en la lista a objetos o sistemas de interés, como Bazin y Ballet (2004), quienes sugirieron contemplar el medioambiente como un grupo de interés.

Así, la empresa orientada hacia la sostenibilidad concibe su acción a largo plazo teniendo en cuenta a todos sus grupos de interés (Freeman, 2000; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003). Quizá el principal problema de esta teoría es la falta de criterios para identificar a los múltiples públicos objetivos, lo que dificulta el otorgamiento de los derechos correspondientes de cada uno de ellos (Argandoña, 1998). Por ello, la empresa ha de fijar un sistema eficiente de gestión de sus grupos de interés que le permita identificarlos y determinar las necesidades y obligaciones que la organización ha de asumir con cada uno de ellos (Maigman, Ferrell y Ferrell, 2005). De este modo, interesa conocer qué grupos de interés identifican las empresas turísticas, aspecto que se aborda en una segunda cuestión de investigación:

- *CI2: Las actividades que realizan las empresas turísticas se enfocan no sólo hacia los propietarios y accionistas de la empresa, sino a un número más amplio de grupos de interés.*

### 3. METODOLOGÍA

En este estudio exploratorio se propone utilizar una metodología cualitativa basada en el estudio de casos pues permite alcanzar el objetivo de comprender en profundidad el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos (Rialp, 1998). Dado que en este trabajo se pretende describir la situación actual en torno a la RSC en el sector turístico y explorar las cuestiones de investigación planteadas, la metodología cualitativa permite alcanzar estos objetivos y ofrecer una aproximación exhaustiva a esta temática de estudio. Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Ver tabla 2). Eisenhardt (1989) define la metodología cualitativa basada en estudio de casos como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Además, esta autora destaca la aplicabilidad de la metodología

del caso cuando existe poco conocimiento sobre un fenómeno concreto, en las primeras fases de investigación sobre un tema concreto o cuando las teorías existentes tienen poca justificación empírica. Por otro lado, Yin (1989) se refiere a los casos como una metodología que investiga un fenómeno y su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En este sentido, la investigación sobre la responsabilidad social corporativa, al tratarse de una temática multidisciplinar y claramente contextual, se podría considerar como un fenómeno singular sobre el cual sería adecuado tener una primera aproximación mediante los casos de estudio. Este mismo autor (Yin, 1994) señala que existen diversas clasificaciones de estudios de casos. Atendiendo al objetivo del presente trabajo, la orientación del mismo es descriptiva, ya que se analiza un fenómeno organizativo —responsabilidad social corporativa— en su contexto real; y exploratoria, ya que trata de contrastar dos teorías en relación a las cuestiones de investigación planteadas. Por otro lado, atendiendo al número de casos objeto de análisis —cinco—, este estudio se configura como un análisis múltiple.

**Tabla 2**  
**FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Metodología de la Investigación</b>	Estudio de casos
<b>Ámbito de investigación</b>	Sector hotelero
<b>Información a recoger</b>	Cualitativa- opiniones y valoraciones sobre responsabilidad social corporativa en el sector hotelero y empresa Cuantitativa- Información sobre programas e iniciativas de RSC
<b>Técnica recogida de información</b>	Entrevista en profundidad a directores generales de hoteles Análisis documental: Memorias RSC, informes anuales, información periódicos, consultas Web corporativa, noticias Internet.
<b>Técnica análisis de información</b>	Análisis de contenido
<b>Casos en el estudio</b>	5 establecimientos hoteleros de la Comunidad Autónoma de Cantabria, con niveles de 3, 4 y 5 estrellas.

La selección de los casos se realizó mediante un muestreo no probabilístico, concretamente a través de un muestreo por juicios (Trespalcios, Vázquez y Bello, 2005) —ya que fueron los propios investigadores quienes eligieron los hoteles integrantes de la muestra—. Se justifica este proceder en el hecho de que el conocimiento de los investigadores en cuanto al sector asegura la inclusión de los elementos más representativos que pudieran quedar fuera si la selección fuera aleatoria. De manera adicional, se buscó un argumento sólido que permitiera comparar hallazgos. De este modo la variable elegida fue la pertenencia o no a una cadena hotelera, la cual se ha utilizado en investigaciones previas en el



sector hotelero (García, Varela, del Río y Otero ,2010). Siguiendo este argumento, para conseguir una representatividad tipológica y con el fin de abordar la investigación desde una perspectiva amplia, se eligieron cinco empresas hoteleras de la Comunidad Autónoma de Cantabria, de 3 (caso dos y cinco), 4 (caso tres y cuatro) y 5 (caso uno) estrellas, pertenecientes tanto a cadenas hoteleras, como de gestión autónoma. En concreto, los casos uno y cinco, pertenecen a cadenas internacionales, el caso cuatro, a una cadena regional, y los casos dos y tres, son establecimientos hoteleros de gestión independiente. La información a recoger fue cualitativa —opiniones y valoraciones sobre responsabilidad social corporativa— a través de entrevistas en profundidad, realizadas durante los meses de junio, julio y agosto de 2010; y cuantitativa —memorias de responsabilidad social corporativa, informes anuales, consultas Web corporativas, noticias y prensa—. Para el análisis de la información obtenida se acudió al análisis de contenidos (Berg, 2001). Este método se define como una técnica de recogida, clasificación y análisis de información contenida en comunicaciones manifiestas oralmente o por escrito mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo cuya finalidad es descriptiva e inferencial con respecto al contexto donde se generan (Bigné,1999). Así, esta forma de análisis permitió estudiar tanto el contenido como el contexto de los documentos recabados, a través de la identificación de las siguientes áreas temáticas en el sector hotelero —economía, sociedad, medioambiente, grupos de interés y prácticas de RSC— las categorías fueron identificadas tras el análisis de varios artículos de investigación (Truscott, Bartlett y Tywoniak , 2009; Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006; Linnanen y Panapanaan, 2002; Clarkson, 1995).

Para la creación de las diferentes categorías se siguieron las recomendaciones de Berelson (1967). Según su opinión, las categorías deben ser: homogéneas, exhaustivas (agotar la totalidad del texto), exclusivas (un mismo elemento del contenido no puede ser clasificado de manera aleatoria en otras categorías diferentes), objetivas (dos codificadores diferentes deben llegar a los mismos resultados) y adecuadas o pertinentes (adaptadas al contenido y al objetivo). En cuanto a la fiabilidad del análisis de contenido utilizamos el método de Krippendorff (1997): la reproducibilidad. Esta técnica hace referencia a que el análisis sea recreable en circunstancias diferentes, en otros lugares y con la intervención de codificadores distintos. Para establecer este consenso, los datos se obtuvieron en condiciones de test-retest. En él, dos codificadores aplicaron las mismas instrucciones de registro de forma independiente al mismo conjunto de datos. Las discrepancias en cuanto al modo en que estos codificadores registraron los datos reflejaron tanto las incongruencias de cada uno como las diferencias que existían entre ellos en su manera de interpretar las instrucciones. De esta forma, el tratamiento de los datos se llevo a cabo, sometiendo el mismo material a otros dos jueces codificadores aplicando las mismas categorías. El nivel de fiabilidad que alcanzamos fue del 92% al 97% según los casos, en la escala porcentual propuesta por Fox (1981). En cuanto a la validez del estudio nos acogimos a la validez de contenido definida por Fox (1981), por el cual el investigador razona los motivos de la categorización realizada, observando las reglas para la selección de categorías que propone para conseguirlo: homogeneidad, inclusión, utilidad y exclusión mutua.

Finalmente y antes de proceder al análisis de los resultados de la investigación, se llevó a cabo el estudio de la validez y fiabilidad del estudio de casos. En este sentido, Yin (1989) recomienda que se utilicen múltiples fuentes de datos para garantizar que se cumpla el

principio de triangulación de la evidencia. Al recurrir a la triangulación metodológica, la información obtenida en los cuestionarios semiestructurados presentados a los directivos, se complementó con la observación directa por parte de los investigadores y la revisión de documentos —tanto referentes a los hoteles como al sector—. En nuestra investigación los documentos analizados fueron de diversa índole: informes de instituciones como World Travel & Tourism Council, Exceltur o la Fundación Empresa y Sociedad, artículos de revistas nacionales e internacionales, noticias en revistas sectoriales especializadas, periódicos económicos, información sectorial y empresarial en Internet y las memorias de responsabilidad social corporativa de las empresas que disponían de ellas. A través de dicha triangulación de la información se asegura la validez interna de la investigación, que hace referencia a la medida en que el estudio es objetivo (Sutton, 1997). Respecto a la validez externa (Yin, 1989) esta hace referencia a la capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos. La representatividad tipológica recogida en la investigación permite extender las opiniones al conjunto de empresas del sector, por lo que se confirma la validez externa. Finalmente, respecto a la fiabilidad, Yin (1989) establece que este es el criterio para demostrar que los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con los mismos resultados. Por tanto, el objetivo es minimizar errores y sesgos en el estudio. Con respecto a la presente investigación, se destaca el protocolo seguido durante esta investigación —indicando los pasos seguidos en la elaboración de la misma— así como la elaboración de una base de datos con toda la información recopilada (Bonache, 1999).

#### 4. RESULTADOS

Con respecto a la primera cuestión de investigación (CI1), cabe decir que un primer resultado relevante, que se desprende del análisis de los casos de estudio, es la adopción por parte de los hoteles de la teoría del desarrollo sostenible a la hora de diseñar e implementar sus políticas de responsabilidad social. Se observa cómo los directivos entienden que sus empresas tienen responsabilidades con las sociedades y con el entorno donde llevan a cabo su actividad, apoyando las ideas de autores como Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006) o Henderson (2007). Es por ello que realizan actividades socialmente responsables, tanto en la dimensión medioambiental, social y económica del desarrollo sostenible (Ver tabla 3), apoyando las dimensiones propuestos por la teoría —*Triple Bottom Line*— (Elkingtong, 1998) y los modelos de Linnanen y Panapanaan (2002) y Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006). De este modo coincide la praxis empresarial con los planteamientos teóricos de los principales investigadores en el ámbito de la RSC en el sector turístico.

En primer lugar, la dimensión medioambiental de la responsabilidad social corporativa llevada a cabo por las empresas se centra en el ahorro de consumos energéticos e hídricos, en la gestión de residuos y en el reciclaje. Todos los establecimientos analizados están adheridos a la iniciativa creada por la Consejería de Medio Ambiente del Gobierno de Cantabria: «El Club de Ahorro de Agua de la Hostelería de Cantabria», la cual facilita a los establecimientos adheridos la participación en medidas concretas para el ahorro de agua, el acceso a la información sobre los programas de ahorro de agua desarrollados en

**Tabla 3**  
**ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA REALIZADAS POR LAS EMPRESAS ANALIZADAS**

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Dimensión Medioambiental</b>	Ahorro de consumos energéticos, hídricos y otros materiales , Auditorías energéticas, Reciclaje , Gestión de residuos, Criterios ambientales en la elección de proveedores, Energías renovables, Estándares ISO	Ahorro de consumos energéticos e hídricos, Reciclaje, Gestión de residuos	Ahorro de consumos energéticos e hídricos y otros materiales , Gestión de residuos	Ahorro de consumos energéticos e hídricos y otros materiales , Auditorías energéticas, Reciclaje, Gestión de residuos	Ahorro de consumos energéticos, hídricos y otros materiales , Control de emisiones, Auditorías energéticas, Reciclaje , Gestión de residuos, Criterios ambientales en la elección de proveedores, Utilización energías renovables, Colaboración con otras organizaciones (patrocinio), Inversión social, Estándares ISO
<b>Dimensión Social</b>	Política RR.HH, Donación servicios a precios especiales a ONG 's, Servicios en condiciones especiales a personas discapacitadas, Beneficios sociales para empleados, Proporciona empleo a personas desfavorecidas, Colabora con E.I, Cuenta con personal discapacitado, Donaciones económicas y materiales, Colaboración en proyectos sociales con otras organizaciones	Política RR.HH, Colaboraciones con otras organizaciones en proyectos sociales y donaciones económicas y materiales	Política RR.HH, Colaboraciones con otras organizaciones en proyectos sociales y donaciones económicas y materiales	Política RR.HH, Colaboraciones en proyectos sociales con otras organizaciones y donaciones económicas	Política RR.HH, Donación servicios a precios especiales a ONG 's, Contratación servicios o compra productos a E.I, Beneficios sociales para empleados, Donaciones económicas y materiales, Colaboración en proyectos sociales con otras organizaciones, Iniciativas en colaboración clientes,
<b>Dimensión económica</b>	Obtener el máximo beneficio (ofreciendo la máxima calidad)	Obtención de beneficio (Vender)	Obtención de beneficio	Obtención de beneficio (ganar dinero)	Creación de riqueza y expansión de la marca

Fuente: Análisis documental de las empresas turísticas.

Cantabria, la participación en subvenciones lanzadas por la Consejería de Medio Ambiente y la transmisión de una imagen del establecimiento ligada a la responsabilidad social corporativa. Respecto al ahorro de consumos energéticos, la mayoría de los establecimientos disponen de bombillas de bajo consumo y células de movimiento. También se observa una tendencia en el rediseño de los *amenities* (pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles), eliminando la utilización de plásticos o elementos no biodegradables, así como una tendencia hacia al reciclaje de papel y a una gestión eficiente de los residuos, sobre todo de los aceites, vidrio y plásticos. En algunos de los hoteles analizados (casos uno y cinco), se llevan a cabo auditorías energéticas, así como controles respecto a diversos consumos en los establecimientos (caso tres y cuatro).

Respecto a la dimensión social, ésta se basa principalmente en el desarrollo de una política de contratación y promoción justa y no discriminatoria, la formación de sus trabajadores, donaciones puntuales económicas y materiales, a distintas fundaciones u ONGs de la región, en la contratación de personas con discapacidad para trabajar en la propia organización o en la contratación de servicios en determinadas empresas de inserción (empresas que contratan a personas en riesgo de exclusión social). Sin embargo, un aspecto a destacar es la no existencia de unos criterios de selección claros para este tipo de actividades. En general, la elección de las fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro con las que colaborar, se basa en criterios de transparencia y buenas prácticas de la ONG. En algunos casos, es de destacar que el primer contacto con los establecimientos hoteleros, lo realizan las propias fundaciones u ONGs, en busca de apoyo económico para sus proyectos sociales. Respecto al resto de actividades, éstas no se integran en programas estructurados y sistemáticos. Las iniciativas actuales son actividades esporádicas y coyunturales, que en opinión de algunos de los directivos entrevistados «puede que no transmitan al consumidor un compromiso serio por parte de la empresa» (caso uno). Tampoco se ha observado la existencia de fundaciones propias para la realización de proyectos sociales —ya que siempre se colabora con organizaciones sin ánimo de lucro externas a la organización— ni ejemplos de programas de colaboración conjunto entre varias empresas del sector, ni en el ámbito social ni en el ámbito medioambiental.

Así mismo, un hecho que llama la atención es el bajo número de iniciativas sociales en colaboración con los clientes. A excepción del caso cinco, ninguna otra organización involucra a sus clientes en estas actuaciones. Con los empleados sí existen algunas iniciativas puntuales en este ámbito, las cuales se basan en donaciones económicas o materiales en fechas destacadas como Navidad, o ante alguna catástrofe natural, así como la entrega de información a los empleados para poder implicarse en estos proyectos a título personal.

En tercer lugar, respecto a la dimensión económica, existe consenso en mencionar la obtención de beneficio, la creación de riqueza y la calidad en el servicio, como base para asegurar la actividad económica de la empresa a largo plazo.

Del análisis de los casos de estudio se desprende que no existen diferencias por categoría de hotel en cuanto al ámbito de acción en la política de RSC en los hoteles analizados. Todas las categorías estudiadas —3, 4 y 5 estrellas— realizan actividades en cada una de las dimensiones, es decir, la categoría del establecimiento no es un indicativo de la cantidad ni la calidad de las acciones realizadas. Sin embargo, donde sí se observa una aplicación desigual de las prácticas es en función de la tipología de establecimiento. Son

los hoteles que pertenecen a cadenas internacionales (caso uno y cinco) los que integran en mayor medida las acciones de responsabilidad social corporativa en su estrategia de negocio. De hecho, en los hoteles de gestión independiente (casos dos, tres y cuatro) no todas las dimensiones —medioambiental, social y económica— tienen el mismo peso en la gestión corporativa de las acciones de responsabilidad social. De hecho, la dimensión medioambiental era vista como la predominante. Se observa como los propios entrevistados conceden una mayor importancia a las acciones desarrolladas en el ámbito medioambiental, por encima de las implementadas en la dimensión social, a pesar de realizar un número similar de acciones en cada una de estas dimensiones. Además, los criterios para realizar las acciones medioambientales, derivados del impacto de la actividad turística en el entorno, son muchos más claros que los motivos para las acciones sociales.

Respecto a la segunda cuestión de investigación (CI2) se hace patente que todos los establecimientos hoteleros enfocan su actividad hacia un desarrollo sostenible, teniendo en cuenta a varios grupos de interés (Ver tabla 4). Así, los colectivos que se presentan como más relevantes son accionistas o propietarios, empleados, clientes, sociedad y medioambiente. Sin embargo, algunos de los establecimientos hoteleros definen el compromiso con sus públicos objetivos desde un punto de vista más amplio incluyendo igualmente a medios de comunicación, proveedores y socios. De igual modo, todos los establecimientos analizados se refieren a los grupos de interés como un colectivo homogéneo, sin hacer distinciones entre ellos. A la vista de los grupos identificados se observa como la clasificación de los mismos se encuentra en línea con la propuesta de autores como Freeman y Reed (1983), Post, Preston y Sachs (2002) y Bazin y Ballet (2004). Así, queda patente la importancia de los grupos de interés y no sólo los propietarios y accionistas de la compañía.

**Tabla 4**  
**GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS**

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Grupos de Interés</b>	Accionistas, empleados, clientes, medioambiente y sociedad	Propietarios, empleados, clientes y sociedad	Propietarios, empleados, clientes, y sociedad	Propietarios, empleados, clientes, socios, sociedad y medioambiente	Accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, medioambiente,

Fuente: Análisis documental de las empresas turísticas.

En este sentido, la relación entre el desarrollo sostenible y los distintos grupos de interés es evidente puesto que la mayoría de las acciones socialmente desarrolladas favorecen a todos estos colectivos y no a los accionistas particularmente. Los establecimientos hoteleros analizados entienden que existen otros grupos de interés que pueden demandar distintas actividades dentro del ámbito socialmente responsable. Se apoya de este modo el enfoque que enfatiza la necesidad de adoptar las nociones de desarrollo sostenible y la importancia de los grupos de interés, más allá de los propietarios, tal y como argumentan diversos autores (Schmidhein, Chase y De Simone, 1997; Freeman, 2000; Post, Preston y

Sachs, 2002; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003; Coelho, McClure y Spry, 2003). Además, se pueden relacionar las prácticas llevadas a cabo con los dominios de la responsabilidad social corporativa según la teoría del desarrollo sostenible e identificar los grupos de interés a los que se dirigen estas actividades (Ver Tabla 5).

De este modo, se confirma el carácter complementario de la teoría del desarrollo sostenible y la teoría de los grupos de interés, apoyando un modelo de negocio que sitúa la creación de valor en términos económicos, sociales y medioambientales en su núcleo, aceptando los conceptos de RSC, desarrollo sostenible y el enfoque de los grupos de interés (Wheeler, Colbert y Freeman, 2003). Siguiendo la clasificación propuesta, identificamos que prácticas son relevantes para cada colectivo lo que permite contextualizarlas apropiadamente en la empresa, a través de las dimensiones propuestas para la RSC.

**Tabla 5**  
**CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ATENDIENDO A LOS GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE SE DIRIGEN Y A LA DIMENSIÓN DE LA TEORÍA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA QUE SE INTEGRA**

Ejemplos de prácticas de RSC	Dimensión de la teoría del desarrollo sostenible	Grupos de interés
Donaciones	Social	Sociedad, clientes, medios de comunicación
Patrocinio Marketing con causa	Social / Medioambiental	Sociedad, clientes, medios de comunicación
Cuidado del medioambiente (reciclaje/ ahorro consumos) Programas para empleados Seguridad y salud en el trabajo Desarrollo de la comunidad (contratación personas discapacitadas, empresas de inserción) Integridad en la cadena suministro (requisitos ambientales) Inversión social Estándares Iso	Social / Medioambiental	Empleados, medioambiente, sociedad, sindicatos, proveedores, socios
Auditoría interna Auditoría energética	Económica/ Medioambiental	Accionistas, propietarios, clientes, socios

Fuente: Análisis documental de las empresas turísticas.

## 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio ha incrementado la comprensión en torno a la RSC en el sector turístico, clasificando las acciones desarrolladas por los establecimientos hoteleros en función de cada una de las dimensiones de la teoría del desarrollo sostenible e identificando los grupos de interés a los que se dirigen, intentando reducir la ambigüedad y confusión existente en la literatura en torno a la práctica de la RSC.

En primer lugar, se ha demostrado la validez de la teoría del desarrollo sostenible y de la perspectiva —*Triple Bottom Line*— como enfoques para delimitar las responsabilidades de las empresas turísticas en la sociedad. En segundo lugar, la información obtenida sugiere que los entrevistados utilizan la gestión de sus grupos de interés como articulación práctica de su política de RSC. Es decir, a través de la teoría del desarrollo sostenible las empresas concretan sus responsabilidades, pero gracias a la teoría de los grupos de interés, las empresas saben ante quién son responsables, respondiendo a las demandas que estos grupos plantean. De este modo, estas dos teorías adquieren un carácter complementario, tal y como apuntan autores como Freeman (2000) y Wheeler, Colbert y Freeman (2003).

De igual modo, se revela que la RSC es un aspecto vital en las empresas del sector, pero con una aplicación muy desigual entre los establecimientos hoteleros analizados. De hecho, se observan diferencias importantes entre las distintas tipologías de establecimientos hoteleros. En primer lugar, a pesar de no existir diferencias por categoría de hotel, sí que se aprecian en función de su tipología (gestión independiente o cadena hotelera). Así, son los establecimientos hoteleros que pertenecen a una cadena hotelera internacional los que integran la gestión corporativa de la RSC en su estrategia de negocio y los que conceden un peso equitativo a los aspectos medioambientales, sociales y económicos. Sin embargo, los hoteles de gestión independiente o perteneciente a cadenas regionales, no integran estas actividades en programas sistemáticos y estructurados, ni conceden la misma importancia a cada uno de estos aspectos. De hecho, la dimensión medioambiental es la que los directivos perciben como predominante, relegando la acción social a un segundo plano, por lo que no existen unos criterios claros para la realización de esta última. Este mayor peso de los aspectos medioambientales puede explicarse por el impacto real de la presión turística sobre el medio ambiente (Henderson, 2007), lo que hace que los propios directivos concedan una mayor importancia a las acciones desarrolladas en el ámbito medioambiental. Todo ello, refuerza la idea de que en la actualidad, y a pesar del intenso debate en torno al concepto de RSC, aún no existe un consenso general en cómo ha de implementarse en las organizaciones (Matten y Moon, 2004; Whitehouse, 2006).

Las principales implicaciones de los resultados para la gestión de la responsabilidad social corporativa en el sector hotelero se exponen a continuación. Primeramente, se expone un marco para la delimitación de la responsabilidad social corporativa en las empresas hoteleras, por lo que los gestores poseen unas claras dimensiones en las que centrar su política de actuación en materia de RSC. De igual modo, queda patente la importancia de los grupos de interés, por lo que las empresas podrían realizar un mayor esfuerzo en identificar los temas de interés para estos colectivos para, posteriormente, poner en práctica iniciativas de RSC. También sería interesante que las empresas dispusieran de algún mecanismo que recogiera las respuestas de sus públicos objetivos al objeto de eva-

luar su actuación. En cuanto a los gestores de establecimientos hoteleros independientes, sería necesario que concedieran el mismo peso a todos los dominios de la RSC —aspectos medioambientales, sociales y económicos—, puesto que en caso contrario, los distintos grupos de interés podrían percibir una falta de compromiso con determinados colectivos, penalizando a la empresa por su comportamiento poco responsable. Este esfuerzo por parte de las empresas ayudaría a la definición de unos criterios de selección claros para este tipo de actividades. Asimismo, sería necesaria una mayor implicación de los grupos de interés, sobre todo clientes, para promocionar sus actividades de RSC.

Nuevas líneas de investigación podrían incluir estudios sobre la práctica de la RSC, como por ejemplo, analizar en qué medida afecta cada una de las actividades a la percepción de cada uno de los grupos de interés sobre la RSC de las empresas o, en segundo lugar, que aspectos medioambientales, sociales o económicos, resultan de mayor valor para cada uno de los grupos de interés. De igual modo, el estudio exhaustivo sobre la identificación de grupos de interés en una empresa líder del sector, incluyendo la identificación de los temas relevantes para cada colectivo y su significado sobre la RSC, ayudaría al resto de empresas a implementar un modelo de responsabilidad social corporativa. Por último, un estudio longitudinal, que analizara el desarrollo de las prácticas de RSC en la industria turística o la evolución en las percepciones de los grupos de interés identificados, beneficiaría en gran medida este campo de investigación.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, C. y ZUTSHI, A. (2004): «Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable», *Australian Accounting Review*, Vol. 14, nº 3, pp. 31-45
- ALVARADO, A., BIGNÉ, E. y CURRÁS, P. (2011): «Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad», *Estudios Gerenciales*, vol. 27, nº 118, Enero-Marzo, pp. 115-137.
- ARGANDOÑA, A. (1998): «The stakeholder theory and the common good», *Journal of Business Ethics*, vol.17, nº 9, pp. 1093-1102.
- BARTLETT, J. L. (2008): *The International Encyclopaedia of Communication*. Malden, MA: Blackwell.
- BAZIN, D. y BALLEST, J. (2004): «Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder?», *International Journal of Sustainable Development*, vol. 7, nº 1, pp. 59-75.
- BERELSON, B. (1967): Content Analysis, en Lindzey: *Handbook of social psychology*. Tomo I. New York, Lindzey.
- BERG, B.L. (2001): *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- BIGNÉ, E. (1999): «El análisis de contenido», en Sarabia, F.J. (Eds.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- BIGNÉ, E., ALVARADO, A., CURRÁS, R. y RIVERA, J. (2010): «Latest evolution of academic research in Corporate Social Responsibility: an empirical analysis», *Social Responsibility Journal*, vol. 6, nº 3, pp. 332-344.



- BONACHE, J. (1999): «El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.
- BOWEN, H.R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- BROWN, T. y DACIN, P. (1997): «The company and the product: Corporate associations and consumer product responses», *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 68-84.
- CAMPBELL, J. L. (2007): «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility», *The Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, pp. 946-963.
- CARROLL, A.B. (1979): «A three-dimensional conceptual model of corporate performance», *The Academy of Management Review*, vol. 4, nº 4, pp. 17.
- CARROLL, A. B. (1999): «Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct», *Business and Society*, vol. 38, nº 3, pp. 268-295.
- CLARKSON, M. (1995): «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *The Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 92-117.
- CLUB DE AHORRO DE ENERGÍA DE CANTABRIA (2011). Acceso el 3/02/2011 desde: <http://www.plandeahorrodelaagua.com/>
- COELHO, P., MCCLURE, J. E. y SPRY, J. A. (2003): «The social responsibility of corporate management: A classical critique», *Mid - American Journal of Business*, vol. 18, nº 1, pp. 15-27.
- COMISIÓN EUROPEA. (2001): *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- DAVIS, K. (1960): «Can business afford to ignore social responsibilities?», *California Management Review*, vol. 2, nº 3, pp. 70-76.
- DE BAKKER, F. G. A., GROENEWEGEN, P. y DEN HOND, F. (2005): «A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance», *Business & Society*, vol. 44, nº 3, pp. 283-317.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. (1995): «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications», *The Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 65-91.
- EISENHARDT, K. (1989): «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- ELKINGTON, J. (1998): *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21<sup>st</sup> century business*. Capstone Publishing, Ltd. Oxford.
- FOX, D.J. (1981): *El proceso de investigación*. Pamplona, EUNSA.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. E. y Reed D. L. (1983): «Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance», *California Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 88-106.
- FREEMAN, R. E. (2000): «Business Ethics at the Millennium», *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, nº 1, pp. 169-180.

- FREDERICK, W.C. (1960): «The growing concern over business responsibility», *California Management Review*, vol. 2, nº 4, pp. 54-61.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, vol. 13, nº 32-33, pp. 122-126.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.d.M.; HERRERO, A. y RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. (2005): «Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services», *Journal of Business Ethics*, vol. 61, nº 4, pp. 369-385.
- GARCÍA, T., VARELA, G., DEL RÍO, M.L y OTERO, C. (2010): «Prácticas organizativas y comportamiento de los empleados «frontline» en hoteles: efecto moderador de la pertenencia a una cadena», en: *Actas del XXII Congreso Nacional de Marketing* (Oviedo, 22-24 de septiembre de 2010).
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): «Corporate social responsibility theories: Mapping the Territory», *Journal of Business Ethics*, vol. 53 nº 1-2, pp. 51-71.
- GLADWIN, T.N y KENNELLY, J.J (1995): «Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research», *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 874-904.
- GODFREY, P. C. (2005): «The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective», *The Academy of Management Review*, vol. 30, nº 4, pp. 777-791.
- GONZÁLEZ, E. (2007): «La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa», *Veritas*, vol. 2, nº 17, pp. 205-224.
- HABISCH, A., JONKER, J., WEGNER, M. y SCHMIDPETER, R. (2005): *Corporate social responsibility across Europe: Discovering national perspectives of corporate citizenship*. Heidelberg: Springer Berlin.
- HENDERSON, J. (2007): «Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean Tsunami», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, pp. 228-239.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2011). Indicadores turísticos. Acceso el 14/01/2011, desde: <http://www.iet.tourspain.es/paginas/home.aspx?idioma=es-ES>
- JENSEN, M. C. (2000): «Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function», in M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Harvard Business School Press, Boston), pp. 37-58. Reprinted (2002) as «Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function», *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, nº 2, pp. 235-256.
- KAKABADSE, N.K., ROZUEL, C. y LEE-DAVIES, L. (2005): «Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review», *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 1, nº 4, pp. 277-302.
- KRIPPENDORF, K. (1997): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona, Paidós.
- LINNANEN, L. y PANAPANANAN, V.M. (2002): *Roadmapping CSR in Finnish companies*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- LUO, X. y BHATTACHARYA, C.B. (2006): «Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value», *Journal of Marketing*, vol. 70, nº 4, pp. 1-18.

- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C. y FERRELL, L. (2005): «A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 39, nº 9/10, pp. 956-977.
- MARGOLIS, J. D. y WALSH, J. P. (2003): «Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, nº 2, pp. 268-305.
- MARQUIS, C., GLYNN, M. A. y DAVIS, G. F. (2007): «Community isomorphism and corporate social action», *The Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, pp. 925-938.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2004): «Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe». *ICCSR Research Paper Series*, 29.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004): *Declaraciones de la Organización Mundial del Turismo en relación con el desarrollo sostenible del turismo: conceptos y definiciones*. Acceso el 24/01/2010, desde: [http://www.unwto.org/espanol/frameset/frame\\_sustainable.html](http://www.unwto.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html)
- PANAPANANAN, V.M.; LINNANEN, L.; KARVONEN, M.M. y PHAN, V.T. (2003): «Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nº 2/3, pp. 133-148.
- PANWAR, R., RINNE, T., HANSEN, E. y JUSLIN, H. (2006): «Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry», *Forest Products Journal*, vol. 56, nº 2, pp. 4-12.
- POST, J.E., PRESTON L.E. y SACHS S. (2002): *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford: Standford University Press.
- RIALP, A. (1998): «El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva», *IV Taller de Metodología ACEDE* (La Rioja, 23-25 de Abril de 1998).
- SCHMIDHEINY, S.; CHASE, R. y DE SIMONE, L., (1997): *Signals of change: Business progress towards sustainable development*, World Business Council for Sustainable Development, Geneva.
- SEN, S. y BHATTACHARYA, C. (2001): «Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility», *The Journal of Marketing Research*, vol. 38, nº 2, pp. 225-243.
- SUTTON, R. (1997): «The virtues of closet qualitative research», *Organizations Science*, vol. 8, nº 1, pp. 97-106.
- TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005): *Investigación de Mercados*. Thomson Editores, Madrid.
- TRUSCOTT, R., BARTLETT, R. y TYWONIAK, S. (2009): «The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia», *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, nº 2, pp. 84-91.
- VAN MARREWIJK, M. (2003): «Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: between agency and communion», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nº 2/3, pp. 95-105.
- VAN MARREWIJK, M. y WERRE, M. (2003): Multiple levels of corporate sustainability», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nº 2, pp. 107-119.

- WHEELER, D., COLBERT, B. y FREEMAN, E. (2003): «Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world», *Journal of General Management*, vol. 28, nº 3, pp. 1-28.
- WHITEHOUSE, L. (2006): «Corporate social responsibility: Views from the frontline», *Journal of Business Ethics*, vol. 63, pp. 279-296.
- YIN, R. (1989): *Case study research: Design and methods*, Ed. Sage, Newbury Parck, C.A.