

**EI IMPACTO DE LA RSC EN LA INDUSTRIA HOTELERA:  
ESTADO DEL ARTE**

**José Manuel Mariño Romero**

josemanumr@unex.es.  
Universidad de Extremadura

**José Manuel Hernández Mogollón,**

jmherdez@unex.es  
Universidad de Extremadura

**Ana María Campón Cerro**

amcampon@unex.es  
Universidad de Extremadura

**José Antonio Folgado Fernández**

jafolgado@unex.es  
Universidad de Extremadura

Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo. Universidad de Extremadura

Avd. de la Universidad, s/n

10003-Cáceres

josemanumr@unex.es

**TEMÁTICA:** Economía y Empresa



## **RESUMEN**

La actividad hotelera es uno de los sectores claves en el sector turístico. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está adquiriendo una gran importancia como elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Su aplicación por parte de las organizaciones contribuye al desarrollo de ventajas competitivas. El objetivo del presente trabajo es conocer el estado actual de las investigaciones sobre la RSC en el sector hotelero. Para ello, se ha realizado una extensa revisión de la literatura sobre la aportación, las implicaciones y los beneficios que aporta la RSC a dicho sector. Como regla general se puede afirmar que la RSC es un tema difuso y que no existe un marco general aceptado ni unas guías o pautas para ejecutarlas, por ello el presente análisis revela el estado actual del conocimiento en materia de RSC en hoteles y puede permitir una base sistemática para la investigación y clarificar el marco de su actuación en el sector del alojamiento. Los resultados de este análisis ponen de manifiesto la necesidad de aplicar la RSC como un instrumento incorporado a la estrategia empresarial. Por otra parte, no existe un consenso, a pesar de la intensa investigación realizada al respecto, sobre la naturaleza y el signo de la relación causal entre RSC y rendimiento económico, aunque la mayoría de los autores afirman que la RSC no perjudica dicha relación. Por lo que respecta a la literatura que ha analizado la influencia de políticas responsables en las variables de marketing de las empresas hoteleras, las aportaciones en este campo no son abundantes, y de los resultados de los trabajos realizados se puede concluir que variables como la lealtad, la confianza, la reputación y la satisfacción son influidas por decisiones empresariales en materia de RSC, teniendo constancia, también, del papel mediador de alguna de estas variables en su relación con la RSC, como es el caso de la reputación y la confianza. De cualquier modo, es necesario intensificar la investigación sobre RSC en el sector hotelero para llegar a conclusiones más robustas, y de este modo aportar al sector soluciones que sirvan para mejorar un crecimiento sostenible y duradero.

## **PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Social Corporativa, hoteles, gestión turística.

---

## **ABSTRACT**

The hotel business is one of the key sectors in the tourism sector. Corporate Social Responsibility (CSR) is gaining importance as a key strategic element in business management. Its implementation by organizations contributes to the development of competitive advantages. The aim of this study is to know the current state of research on CSR in the hotel sector. For this, there has been an extensive review of the literature on the contribution, the implications and the benefits of CSR to the sector. As a general rule we can say that CSR is a widespread issue and that there is no generally accepted framework or guides or guidelines to implement them, so this analysis reveals the current state of knowledge on CSR in hotels and can allow systematic basis for research and clarify the framework of its action in the accommodation sector. The results of this analysis show the need to implement CSR as a business strategy built into the instrument. Moreover, there is no consensus, despite intense research about the nature and the sign of the causal relationship between CSR and economic performance, although most authors argue that CSR does not harm the relationship. With regard to literature that has analyzed the influence of responsible policies in marketing variables hotel companies, contributions in this field are not abundant, and the results of the work carried out can conclude that variables such as loyalty, trust, reputation and satisfaction are influenced by business decisions on CSR, having evidence also of the mediating role of any of these variables in relation to CSR, such as reputation and trust. Either way, it is necessary to intensify research on CSR in the hotel sector to reach more robust conclusions, and thus provide the sector with solutions that improve sustainable and lasting growth.

## **KEYWORDS**

Corporate Social Responsibility, hotels, tourism management.

---

## **1 INTRODUCCIÓN**

La importancia del sector turístico en la economía mundial es indiscutible. Los ingresos por turismo internacional de los destinos de todo el mundo crecieron un 3,6% en 2015, en sintonía con el incremento del 4,4% en llegadas internacionales. Por cuarto año consecutivo, el turismo internacional creció a un ritmo superior al del comercio mundial de mercancías, aumentando su porcentaje sobre el total de exportaciones mundiales hasta

el 7% en 2015. El turismo internacional representa el 7% del total de las exportaciones mundiales y el 30% de las exportaciones de servicios. La proporción del turismo sobre el total de exportaciones de bienes y servicios pasó del 6% al 7% en 2015, siendo el cuarto año consecutivo en que el turismo internacional supera en crecimiento al comercio mundial de mercancías, que aumentó un 2,8% en 2015. Como categoría mundial de exportación, el sector turístico ocupa el tercer puesto, por detrás tan solo de las categorías de combustibles y productos químicos, y por delante de alimentación y automoción (OMT, 2016).

Por lo que respecta a España, es una de las industrias más importantes del país. Según el *World Travel & Tourism Council* dicho sector en España generó 870.000 empleos directos en 2014, 5,0% del empleo total (World Travel & Tourism Council, 2015).

En 2015 ha sido el principal sector generador de renta y empleo en España, impulsando por tercer año consecutivo la recuperación de la economía española. Ello se ha concretado en que ha aportado un 0,5 puntos de crecimiento adicional del PIB español, gracias a los 5.600 millones de euros por la mayor actividad turística generada en 2015, que ha permitido cerrar ese año con un total estimado de 124 mil millones de euros. Ello representa el 11,7% del total del PIB Español. 1 de cada 7 nuevos puestos de trabajo en España han sido creados por el sector turístico en 2015, lo que supone 73.343 nuevos empleos (un 5,5% más que en 2014), hasta registrar una cifra total de 1,4 millones de afiliados a la seguridad social al cierre del año por encima del resto de sectores de la economía española (Exceltur, 2016).

De esta forma, España, con 68,1 millones de turistas extranjeros en 2015 (un 4,9% más) y unos ingresos de 50.947 millones de euros (un 4% más) -según la balanza de pagos-, es el tercer destino mundial tanto por llegadas como por ingresos turísticos (OMT, 2016)

La industria hotelera, a pesar de su importancia como motor del crecimiento económico, es generadora de importantes externalidades negativas para la sociedad, la cual, cada vez más concienciada en los aspectos ambientales y sociales, exige cambios en los comportamientos del sector del alojamiento.

Estamos claramente ante un proceso de transformación productiva en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo

tecnológico y el cambio institucional se armonizan, y refuerzan el potencial presente y futuro con el propósito de atender a las necesidades y aspiraciones humanas (Carvalho, 1993).

Esta apuesta por un crecimiento económico equilibrado y sostenible del sector turístico se extiende a todos los subsectores de la actividad turística, incluido el sector hotelero objeto de este artículo. Este sector, como elemento fundamental en el proceso de actividad del sector turístico, ocupa un papel de especial relevancia en la aplicación de políticas de Responsabilidad Social tanto por su aportación en términos de renta y empleo (World Travel & Tourism Council, 2015), como por su impacto medioambiental (Bohdanowicz, 2005), económico y social (Brunt y Courtney, 1999). Es por ello, que la actividad hotelera puede beneficiarse notablemente de las consecuencias de las políticas de Responsabilidad Social, con políticas medioambientales efectivas, como base para la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios en el largo plazo (Erdogan y Barisb, 2007), siendo el mayor rendimiento económico un debate especialmente relevante en el sector hotelero (García y Armas, 2007).

Con este trabajo se pretende exponer qué aspectos, atributos y dimensiones de la RSC está estudiando la literatura académica que afectan e inciden en la industria hotelera, debido a las posibilidades que ofrece la RSC y la importancia que puede tener para la mejora de dicha industria. Así mismo, dadas las externalidades negativas que genera este sector, es aconsejable y oportuno analizar las herramientas e instrumentos que aporta la RSC para minimizar dichos efectos perniciosos. Para ello, a partir del concepto de RSC y al objeto de conocer el estado actual de la investigación sobre la materia, nuestro trabajo ha consistido en una revisión de la bibliografía que estudia y analiza la relación y conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero.

Para alcanzar los objetivos anteriores, el trabajo se organiza atendiendo a la siguiente estructura. En primer lugar una introducción en la que se contextualiza el tema, se establecen los objetivos y se describe la distribución de los apartados del trabajo. A continuación en el apartado 2 se reflexiona sobre la importancia de la RSC en el sector hotelero desde el punto de vista de la gestión empresarial. Más tarde, en el epígrafe 3, presentamos el estado actual de la investigación sobre la materia en dicho sector, revisando la bibliografía en relación a su implantación en las empresas y los estudios

realizados en distintos mercados. Seguidamente se presentan las investigaciones que analizan la relación de la RSC con los rendimientos económicos y variables de marketing, lo que expone en los apartados 4 y 5 respectivamente. Y para terminar, exponemos las conclusiones del trabajo.

## **2 LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LA INDUSTRIA HOTELERA.**

El estudio de la integración de medidas de Responsabilidad Social en la actividad hotelera plantea diferentes discusiones. La primera estaría relacionada con cuáles deben ser las áreas operativas idóneas de aplicación de dichas políticas, e incluso si sería conveniente llevarlas a cabo. También se debate sobre la manera de su comunicación o el nivel de implicación con las mismas, ya que, en muchos casos, las acciones implantadas en los establecimientos hoteleros son desarrolladas actualmente en cumplimiento de alguna normativa legal. Esto es cuestionable que lleve a la empresa a un compromiso real de Responsabilidad Social en su dimensión ética y discrecional (Carrol, 1979). Esta situación se dará en el futuro en otros sectores, por la voluntad de muchos gobiernos de aumentar y profundizar la legislación en materia de Responsabilidad Social.

El mantenimiento del crecimiento y la continuidad del sector hotelero exige un cambio de estrategia, plantear nuevas líneas de desarrollo y la necesidad de reinventar un nuevo modelo de crecimiento basado en la diversificación, el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía para que de esta manera el sector turístico contribuya a un crecimiento sostenible que atienda las demandas de las partes relacionadas sociales, económicas y medioambientales y siga siendo uno de los principales motores de nuestra economía (Ayuso y Fullana, 2002; Bengochea *et al.*, 2006; Holcomb *et al.*, 2007; Hall y Brown, 2006).

Estas y otras ventajas pueden obtener las entidades hoteleras mediante una correcta aplicación de la RSC. Ahora bien, estos beneficios solo se obtendrán de forma óptima, si se posee un perfecto conocimiento de las decisiones empresariales que supone adoptar estos nuevos criterios de gestión, por lo que es interesante conocer los aspectos de gestión clave que un profesional de la gerencia empresarial necesita conocer antes de emprender algún tipo de medida o política de RSC de manera planificada, y no como mera respuesta

a la estructura (Miller, 2001) y hábitos del sector, optimizando el retorno ambiental de dichas medidas y, en consecuencia, optimizando también el retorno económico (García y Armas, 2007).

En las últimas décadas, la implantación de la RSC se ha llevado a cabo en el sector turístico como una forma de sostenibilidad. El establecimiento de rigurosos estándares laborales, la promoción de la sostenibilidad ambiental y el apoyo a las comunidades locales son aspectos importantes para las cadenas de hoteles (Bohdanowicz y Zientara, 2008). Existen muchos estudios de investigación que muestran como las empresas del sector turístico y hotelero promueven intensamente acciones de RSC, que hacen que su importancia sea mayor, en comparación con otros sectores de actividad (Holcomb *et al.*, 2007). Estos autores detectaron que las principales empresas hoteleras internacionales adoptan la integración de los objetivos sociales y ambientales en sus operaciones y utilizan esto como una base para el desarrollo de ventajas competitivas únicas, como Hilton, Intercontinental y Marriott. Del mismo modo aplican iniciativas responsables los grupos europeos Scandic y Rezidor (Bohdanowicz y Zientara, 2008; Hsieh, 2012). Así mismo, también se afirma repetidamente, que los hoteles contemplan menos aspectos problemáticos de RSC que otras industrias (Hsieh, 2012) o bien, que los hoteles son bastante complacientes con la implementación de la RSC (Levy y Park, 2011).

En definitiva, este sector es proclive a aplicar medidas RSC por los efectos negativos que se deriva de su actividad, pero es necesario que las empresas hoteleras tengan un perfecto conocimiento de las estrategias a implementar en sus organizaciones, porque la efectividad de la RSC en los establecimientos hoteleros está estrechamente vinculada a que la incorporación de actuaciones responsables deben estar incardinadas en la estrategia de la empresa y con unos claros objetivos a conseguir, y no como una mera respuesta a la presión de los *stakeholders*, o como un mero mecanismo de publicidad, moda, rutina, o hábitos del sector.

Esta idea subyace constantemente en las aportaciones que realizan los diferentes autores que han estudiado la RSC y su interacción en el ámbito empresarial, como se pondrá de manifiesto en los capítulos siguientes que dedicamos a la revisión de la literatura científica sobre la materia.



### **3 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA APLICACIÓN E INCIDENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EL SECTOR HOTELERO.**

Existe una amplia mayoría de trabajos académicos que su objeto de estudio es el impacto ecológico de la actividad del turismo y de los hoteles. En dichos trabajos se demuestra sobradamente la relación existente entre la actividad hotelera y el medio ambiente. Concretamente, se justifica que los directivos y responsables de estos establecimientos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno, declarando un compromiso mayor del que realmente han adquirido (Fernández y Cuadrado, 2011). Esto ha sido debido, principalmente, a la presión social, siendo el compromiso un factor de marketing menor, faltando un conocimiento real del impacto de los establecimientos sobre el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos (Bohdanowicz, 2005).

A pesar de ello, según Knowles *et al.* (1999), existe entre la teoría y la práctica de la RSC una separación clara, ya que las actividades responsables, de realizarse, sólo se llevan a cabo aquellas iniciativas que de forma directa revierten en la consecución de objetivos puramente empresariales. Por ello es necesaria una mayor formación y concienciación de los responsables de los establecimientos hoteleros en materia de RSC. Existe evidencia empírica de la relación 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 (Moutinho *et al.*, 1995).

Por tanto, existe un nicho de mercado amplio para atraer a aquellos clientes con sensibilidad y preocupación por la conservación de los espacios naturales y el patrimonio cultural hacia destinos turísticos, en los que los empresarios hoteleros y la administración emprendan acciones de promoción desde una óptica de marketing social (Dinan y Sargeant, 2000).

La realidad parece evidenciar que entre los responsables de los establecimientos hoteleros existe una amplia confusión en torno a los conceptos de turismo sostenible y RSC, y un desconocimiento generalizado del impacto de sus decisiones sobre el entorno social,

ambiental, cultural y económico de su zona de implantación (Ayuso, 2006). Por lo que es necesario emprender acciones formativas sobre estos profesionales profundizando en los impactos negativos que produce el sector hotelero, la existencia de un segmento de mercado que demanda estas prácticas, y los beneficios demostrados y potenciales que pueden obtenerse como consecuencia de su correcta implementación.

Sin embargo, no basta la concienciación y mentalización de los directivos hoteleros para la implantación de estas políticas, sino que existen otras razones por las cuales la dirección de los hoteles o de las cadenas hoteleras las implantan actualmente, como pueden ser, la legalidad vigente, la mejora de la imagen, o evitar o disminuir las relaciones públicas negativas, la propia estructura del sector, la obligación moral y ética y, por último, el ahorro en costes, siendo esta la forma más eficaz de fomentar actitudes socialmente responsables (Miller, 2001).

En decir, lo que se pretende es demostrar a los gestores hoteleros que las medidas en materia de RSC son una fuente de valor para la empresa y para los grupos relacionados con ella, ya sean internos o externos, y de esta generación de valor se obtienen ventajas económicas, en contraposición a una visión de la RSC como fuente de beneficio económico directo (Gurney y Humphreys, 2006), de tal manera que su implantación y desarrollo no dependa de la incidencia en el resultado.

Un aspecto decisivo para la eficacia de la RSC en conseguir valor a la empresa es su adecuada y correcta comunicación a los agentes interesados. Difícilmente las políticas responsables van a tener un reflejo en la demanda si no se les hace llegar a los interesados las acciones que se están realizando de una manera eficaz y fiable. En relación a este tema de la comunicación de las políticas de RSC, existen distintos trabajos que estudian este asunto, destacando la aportación de Holcomb *et al.* (2007), que estudiaron las comunicaciones en materia de responsabilidad social de las 10 principales cadenas hoteleras del mundo, y llegaron a la conclusión que este tipo de comunicaciones, además de constituir una fuente de ventaja competitiva, se está extendiendo cada vez más, siendo Internet una de los mecanismos más efectivos para realizarla, debido a que es uno de los medios de comunicación más empleados por los clientes del sector, aunque señalan la falta de información auditada, tanto interna como externa, de dichos establecimientos, cuestión bastante generalizada en el sector.

La investigación sobre la RSC en el sector turístico se ha centrado en diversos mercados, identificando los principales problemas y las razones por las que es necesario desarrollar políticas de RSC. Según el trabajo de Cherapanukorn y Focken (2014), concluye que las actividades de RSC en la industria hotelera pueden agruparse en cuatro categorías:

- a) Las relacionadas con la comunidad.
- b) Las que se refieren a los empleados.
- c) Aquellas actividades vinculadas con las cadenas de suministros.
- d) Y por último, aquellas cuyos efectos inciden en el medio ambiente.

Muchos estudios se centran en los problemas de las personas y relacionan las actividades dirigidas a la comunidad con las actividades centradas en los empleados y también con actividades relacionadas con otras partes interesadas. Siguiendo a Bohdanowicz y Zientara (2008) las propuestas de RSC en el sector turístico tienen un alto impacto en la situación socioeconómica de la comunidad donde se desarrolla. Según estos autores las actividades de RSC de los hoteles más importantes del mundo, se centran principalmente en donaciones filantrópicas, trabajar con las comunidades locales y la compra de bienes de comercio justo. Sin embargo, el estudio concluye que las iniciativas que exigen la implicación personal de los empleados del hotel tienen más probabilidades de generar beneficios a largo plazo.

<b>Autor</b>	<b>Objeto de investigación</b>	<b>Resultados: Problemas/soluciones</b>	<b>Mejores prácticas</b>	<b>Normas/Verificación</b>
Holcomb <i>et al.</i> (2007)	Las 10 mejores cadenas hoteleras	Mano de obra en las Comunidades (Diversidad). Menos citado: Visión + valores, medio ambiente	Hilton, Accor, Marriot	Auditoría de RSC (Hilton), Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Accor)
Bohdanowicz y Zientara (2008)	13 marcas de hoteles a nivel mundial	Donaciones a organizaciones benéficas, comunicación local, compra de productos de comercio justo	La RSC influye en todas las decisiones. Hoteles Scandic (Suecia)	n/a
Chung y Parker (2010)	Industria hotelera de Singapur	Empleo de la población local, consumo de energía, agua, comida, papel, contaminación	n/a	<i>Triple Bottom Line</i> (único marco)
Levy y Park (2011)	Industria del alojamiento en Estados Unidos (41 muestras de hoteles)	Es prioritario el ahorro de costes a través de la energía, el agua y la gestión de los residuos.	n/a	n/a
Sheldon y Park (2011)	50 cadenas de hoteles a nivel mundial	46 % reportan iniciativas ambientales: gestión de la energía y educación ambiental más frecuente	Wyndham, IHG, Accor, Whitbread, Hyattm, Rezidor	Auditorías parciales internas, 13 empresas poseen premios Mundiales de las Naciones Unidas
Hsieh (2012)	50 cadenas de hoteles a nivel mundial	46 % reportan iniciativas ambientales: gestión de la energía y educación ambiental más frecuente	Wyndham, IHG, Accor, Whitbread, Hyatt, Rezidor, Sol Meliá, TUI Scandic	Auditorías parciales internas, 13 empresas poseen premios Mundiales de las Naciones Unidas
Tsai <i>et al.</i> (2012)	Percepciones sobre RSC de los trabajadores de hoteles de Hong Kong	Baja conciencia e importancia de las cuestiones ambientales y de la comunidad, pero muestra compromisos muy importantes	n/a	n/a

**Tabla 1. Descripción de la literatura existente sobre prácticas de RSC en el sector hotelero**  
Fuente: Cherapanukorn y Focken (2014: 201)

El trabajo realizado sobre la RSC en el sector turístico en Singapur por Chung y Parker (2010) también se centra en las actividades de RSC relacionadas con las personas y los grupos de interés. Señala las siguientes cuestiones principales de RSC: que contratan a la población local, que consumen menos energía, agua, alimentos, papel y reducen la

contaminación, de esta forma aminoran el impacto negativo en las comunidades locales. Este estudio subraya la importancia de las relaciones con los negocios locales y el gobierno del país donde opera la empresa. Los autores describen, además, que algunas cadenas hoteleras internacionales desarrollan pronunciamientos independientes acerca de la implantación de iniciativas sociales y ambientales, mientras que otras muchas empresas desarrollan asociaciones o alianzas en materia de RSC.

Otros estudios sobre la adopción de la RSC en el sector hotelero y el turismo confirman que la sostenibilidad y las cuestiones ambientales son áreas de interés similares. Levy y Park (2011) realizaron un estudio en la industria hotelera de Estados Unidos analizando varios hoteles en base a las actividades de RSC y los beneficios. El 25% de los hoteles encuestados eran hoteles de lujo y más del 50% eran de un nivel medio/alto. Esta es una clara indicación de que este segmento está más preocupado por la RSC. El resultado de este estudio muestra que la mayoría de los hoteles se centran en las prácticas ambientales con el fin de lograr ahorro en costes.

El trabajo de Sheldon y Park (2011) identifica las motivaciones principales para la adopción de prácticas de RSC con cuestiones filosóficas y éticas, así como temas relacionados con la comunidad. El estudio examina la cuestión en el sector de viajes de EE.UU. mediante el envío de encuestas a 231 empresas turísticas preguntando sobre las actividades de RSC, las percepciones, las motivaciones, los inhibidores y los desafíos. Las acciones más importantes expuestas están relacionadas con la conservación y preservación del medio natural y con la promoción del ecoturismo y el turismo responsable. El estudio revela, además, que la RSC es un tema importante en la industria de viajes de Estados Unidos, sin embargo su aplicación es deficiente todavía. Las razones de por qué la implantación de la RSC no está en el mejor nivel se deben a la limitación de los recursos y una falta de conocimiento del mismo. En definitiva, para estos autores el sector turístico espera que el gobierno tome la iniciativa mediante la implantación de normas y certificaciones o a través de la identificación de las mejores cadenas hoteleras.

En otro trabajo realizado por Hsieh (2012) demuestra que el 46% de los 50 principales grupos mundiales de hoteles llevan a cabo iniciativas relacionadas con cuestiones ambientales. El autor mantiene que las grandes cadenas se informan sobre este tema con más frecuencia y llegan a la conclusión de que son más propensos a obtener una ventaja

competitiva a través de mejoras ambientales. Sin embargo, son relativamente pocos los grupos hoteleros que demuestran que las políticas ambientales reflejan un verdadero compromiso de la alta dirección. Otra aportación interesante de este estudio es que el 69% de los hoteles que llevan a cabo iniciativas ambientales se encuentran en Europa, el 37% en el norte de América y el 33 % en Asia.

Otra aportación importante al estudio de la RSC fue la llevada a cabo por Tsai *et al.* (2012). El enfoque de este estudio es diferente a los comentados anteriormente. Si en los precedentes su objetivo era el análisis del apoyo a la comunidad y la conservación del medio ambiente, en este caso se enfoca hacia otros aspectos que las empresas hoteleras también consideran importantes relacionados con sus grupos de interés. En este caso el estudio se lleva a cabo desde la perspectiva del empleado. Con respecto a las prácticas de RSC relacionadas con los empleados la mayoría de las actividades de los hoteles más importantes están vinculados con la diversidad en el trabajo, los beneficios equitativos y la promoción profesional (Holcomb *et al.*, 2007). El trabajo de Tsai *et al.* (2012) se llevó a cabo sobre RSC en hoteles de Hong Kong desde la perspectiva del empleado. El resultado muestra que los empleados no consideran tan relevantes ni importantes las actividades de preservación del medio ambiente y el apoyo a las comunidades donde opera la empresa. Este resultado parece justificar la aplicación de la RSC por razones de relaciones públicas, pero deja constancia de una sensación de baja aplicación de la RSC en Hong Kong.

En el sector del alojamiento existen numerosos programas de certificación y medición que proporcionan criterios de sostenibilidad a los hoteles para evaluar y comparar el desempeño, mientras que la industria va ganando gran reconocimiento gracias a sus esfuerzos (Levy y Park, 2011). En las investigaciones citadas se nombran algunas de estas certificaciones, sin embargo no se analiza su adopción por el sector hotelero. En muchos casos los hoteles internacionales para verificar y garantizar la calidad del hotel, asumen sistemas de seguridad alimentaria logrando la certificación de la institución correspondiente en todo el mundo, lo que se conoce como el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

En definitiva, las investigaciones sobre RSC en el sector hotelero se caracterizan por enfocar sus esfuerzos hacia dos cuestiones principales, las comunidades y las cuestiones

ambientales. Sin embargo, los criterios utilizados para evaluar la adopción de la RSC son muy diferentes y es difícil llevar a cabo una comparación entre los diferentes estudios, dado que existe una aparente falta de conceptos y marcos teóricos aceptados (Cherapanukorn y Focken, 2014).

#### **4 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA INFLUENCIA DE LA RSC EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS.**

En la literatura sobre RSC, sólo algunos estudios han centrado su atención en el sector hotelero para investigar la relación entre RSC y desempeño económico (De Grosbois, 2012; Garay y Font, 2012; Kang *et al.*, 2010). En este mismo sentido, Benavides-Velasco *et al.* (2014) destacan que a pesar de los beneficios que supone adoptar estrategias de calidad total (TQM) y RSC para lidiar con los desafíos con los que se encuentra la industria hotelera, escasean las contribuciones que analizan ambas filosofías para explicar su influencia en el desempeño en los hoteles (Benavides-Velasco *et al.*, 2014).

De la investigación sobre RSC, los académicos han prestado más atención a la medición de la relación entre RSC y rendimiento financiero (Garay y Font, 2012). Según Benavides-Velasco *et al.* (2014) muchos estudios relacionados con la RSC se enfocan en la relación entre RSC y el desempeño de la empresa, como un esfuerzo para evaluar la validez de la preocupación con respecto a la relación entre inversión en RSC y rentabilidad, aunque los resultados hasta el momento han sido inconclusos, reportando resultados positivos, negativos y neutrales. Sin embargo, según Garay y Font (2012), la pregunta no debe ser si la RSC y el rendimiento económico están relacionados, sino cómo y cuál es la naturaleza de la relación.

Kang *et al.* (2010) señalan que existe una relación significativa entre RSC y desempeño financiero en la industria de la hospitalidad. Externamente, las prácticas de RSC pueden mejorar la imagen de marca del hotel e incrementar la lealtad y la satisfacción. Sin embargo, Zhu *et al.* (2014) manifiestan que los resultados inconsistentes hasta el momento sobre el efecto de la RSC en el desempeño de la empresa apuntan a la necesidad de una mayor investigación en este ámbito.

Los académicos del turismo proponen que la RSC puede tener una correlación positiva con el rendimiento económico, y que se constituye como una fuente de competitividad en este sector, reportando cómo la RSC afecta positivamente a la reputación, a la satisfacción del consumidor, al atractivo de la empresa como empleadora y al compromiso del empleado (Garay y Font, 2012).

Existen trabajos empíricos sobre la incidencia de la RSC en los resultados de las empresas hoteleras. Este impacto se concreta, por una parte, incrementando, 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 (Nicolau, 2008). Por otra parte, cuanto mayor es la implicación en RSC de las empresas hoteleras, mayores son sus niveles de rentabilidad, independientemente de su tamaño (García y Armas, 2007). Esta mayor rentabilidad se presenta de dos formas, como creación de valor de la empresa en el futuro, es decir rentabilidad a largo plazo, y como generador de resultado económico a corto plazo, incrementando, de manera conjunta, la confianza y la flexibilidad en la formulación de estrategias de negocio con mayores niveles de inversión en RSC, por parte de aquellos gerentes que han comprobado anteriormente estos efectos (Lee y Park, 2009).

Según Benavides-Velasco *et al.* (2014) destacan que ha sido poca la atención prestada al estudio exhaustivo de las implicaciones de las prácticas de RSC en las empresas de hospitalidad. Por su parte Levy y Park (2011) hacen hincapié en ideas similares, pues señalan que se han hecho numerosos intentos para clarificar qué constituye actividades de RSC en la literatura sobre gestión, si bien han sido poco esclarecedores los resultados obtenidos en el campo del sector hotelero.

La medición del impacto de la RSC en hoteles se ha realizado fundamentalmente a partir del ROA (resultado a corto plazo) o de la *q* de Tobin (resultado a largo plazo), a partir de datos reales obtenidos de bases de datos, como así puede observarse en los estudios de Kang *et al.* (2010) y Inoue y Lee (2011). Estos estudios aunque han sido aplicados a empresas hoteleras, no han tenido en cuenta la principal variable del rendimiento financiero de este sector que es el RevPAR (*Revenue Per Available Room*), que mide el rendimiento financiero de un establecimiento o cadena para un período determinado ( $\text{RevPAR} = \text{total ingresos por habitación en el período } t / \text{número total de habitaciones disponibles en el período } t$ ).



La revisión de la literatura revela que las investigaciones sobre la rentabilidad como resultado de la RSC se enfocan desde la perspectiva de los directivos/as, mientras que los estudios sobre la vinculación entre la RSC y resultados de marketing se aplican a clientes. Sin embargo, a la hora de integrar ambas perspectivas parece viable la posibilidad de aplicar el estudio sobre los directivos/as, aportando una perspectiva de estudio diferente, que también incidirá en la introducción de novedades en las escalas frecuentemente utilizadas en estos contextos (Mariño, 2015).

El estudio de la RSC se ha desarrollado tradicionalmente a través de su triple dimensión (económica, social y medioambiental), como hacen autores como Lombart y Louis (2014), Garay y Font (2012), Benavides-Velasco *et al.* (2014), Alvarado y Schlesinger (2008) y Martínez *et al.* (2014), aunque difieren en algunos casos en la asignación de estas dimensiones. En el caso de Martínez *et al.* (2014), los autores realizan una reflexión sobre la no idoneidad de incluir la dimensión económica de la RSC cuando se aborda el estudio desde la perspectiva del cliente.

En su trabajo Inoue y Lee (2011) investigaron la relación entre ciertas dimensiones de la RSC y el desempeño financiero en empresas turísticas. El objetivo de este estudio fue desagregar la RSC en cinco dimensiones basadas en sus *stakeholders*: (1) relaciones con los empleados, (2) calidad del producto, (3) relaciones con la comunidad, (4) aspectos medioambientales, (5) diversos aspectos, y examinar cómo cada dimensión podría afectar al rendimiento financiero en empresas turísticas de diferente tipo (compañías aéreas, casinos, hoteles y restaurantes). Los resultados revelan que cada dimensión tiene un efecto diferente en los beneficios tanto a corto como a largo plazo, y que los impactos financieros varían en función de los cuatro tipos de empresas estudiadas.

García y Armas (2007) en su estudio analizan la importancia de la responsabilidad social y medioambiental en la empresa y su relación con el desempeño. Los autores defienden que la literatura ofrece resultados contradictorios, especialmente en el sector hotelero, dada la intensa dependencia de esta industria con el medioambiente. Los autores presentan un estudio centrado en el sector hotelero español, cuyos resultados apuntan a una fuerte y positiva relación entre ambas variables (responsabilidad social y económica y desempeño económico), a través de un análisis de regresión múltiple.

## **5 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA INFLUENCIA DE LA RSC EN VARIABLES DE MARKETING EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.**

Los estudios sobre RSC en empresas hoteleras relacionados con variables de marketing son escasos. Es interesante la aportación de Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) que presentan un modelo según el cual la RSC influye en la lealtad, incluyendo la confianza, la identificación del cliente con la empresa y la satisfacción como mediadores, mostrando el efecto directo e indirecto entre estos constructos. Por tanto, en este modelo la lealtad es indirectamente afectada por la RSC, vía la mediación de la confianza, la identificación y la satisfacción. Cabe destacar que la relación entre RSC y confianza resulta ser significativa. Este estudio se desarrolló sobre una muestra de clientes de hoteles españoles.

Por su parte, Lombart y Louis (2014) investigaron el impacto que tienen las políticas de RSC en los establecimientos minoristas y la imagen del precio en otras variables como la personalidad del minorista, la satisfacción, la confianza, la actitud y las intenciones de comportamiento futuro, estudiado a través de la disposición de volver a comprar en el minorista y de recomendarlo. Estos indicadores son los principales indicadores utilizados, también, en el estudio de la lealtad realizado por Campón *et al.* (2013). Lombart y Louis (2014) consiguieron testar la influencia de la RSC en la confianza, utilizando una muestra de conveniencia de consumidores, y aplicando modelos de ecuaciones estructurales para la evaluación del modelo.

Así mismo, en el contexto del sector bancario y sus clientes en la India, Fatma *et al.* (2015) desarrollaron un estudio con el objetivo de profundizar en el efecto que produce la RSC en la reputación y la equidad de marca como resultados de marketing, teniendo en cuenta el efecto mediador de la confianza en estas relaciones. Testaron su modelo a través de ecuaciones estructurales, y los resultados obtenidos apuntan a que la RSC influye en la reputación y en la equidad de marca, tanto de forma directa como indirecta a través de la confianza. De este modo, el efecto mediador de la confianza se muestra significativo entre la RSC y la reputación y la equidad de marca. Por tanto, el impacto directo entre la RSC y la confianza resulta ser significativo.

Por otra parte, existe un consenso en cuanto a que las actividades de RSC pueden traducirse directamente en reputación para la organización (Zhu *et al.*, 2014). La literatura de marketing manifiesta que las acciones de Responsabilidad social pueden mejorar la imagen y la reputación de las empresas y constituirse como una importante fuente de ventaja competitiva (Alvarado y Schlesinger, 2008). Estas ideas se apoyan en diversos estudios. Melo y Garrido-Morgado (2012) hallaron un impacto significativo de las actividades de RSC en la reputación de la empresa. Además, Paek *et al.* (2013) defienden que la RSC puede afectar a las prácticas de marketing mejorando tanto la reputación y la imagen, como las relaciones con los clientes y la lealtad.

En este sentido destacan las aportaciones de Alvarado y Schlesinger (2008) y Zhu *et al.* (2014).

Alvarado y Schlesinger (2008) desarrollaron un estudio en el que tratan de profundizar en el conocimiento de las dimensiones de la RSC (dimensiones económicas, ético-legal y discrecional), así como su influencia en la imagen de marca y la reputación de la empresa en el ámbito de la telefonía móvil. Sin embargo, la relación entre las tres dimensiones citadas y la reputación no fue sustentada en este estudio.

Por su parte Zhu *et al.* (2014) investigaron los antecedentes y resultados de la RSC, y los efectos moderadores del liderazgo ético. Sus datos fueron recopilados de una muestra de hoteles y agencias de viajes en China. Los resultados demostraron que la RSC está positivamente relacionada con la reputación de la empresa

También encontramos estudios que relacionan la RSC con la satisfacción, concepto central del marketing, en el que su definición ha sido frecuentemente confundida con otros conceptos como valor o calidad (Campón, 2013). Probablemente la definición más aceptada en la literatura sea la de Oliver, que describe la satisfacción como “respuesta del consumidor a un grado de cumplimiento” (Oliver, 1997: 13), es decir, se trataría de un juicio sobre el producto o servicio y su nivel de cumplimiento en cuanto a lo que ofrece.

Bowen y Clarke (2002) aseguran que la literatura destaca la necesidad de tratar la satisfacción bajo el contexto en el que surge, de modo que hay que tener en cuenta que las características del sector turístico van a determinar el concepto. La satisfacción en el sector turístico ha sido muy estudiada (Kim *et al.*, 2012), siendo aplicada a diversos

contextos como agencias de viajes, alojamientos y destinos (Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008).

Según Gao y Mattila (2014) existen amplias evidencias que demuestran que la responsabilidad social tiene un impacto positivo en la satisfacción del consumidor. Garay y Font (2012) afirman que varios estudios académicos sostienen que la RSC tiene una correlación positiva con el desempeño financiero como ventaja competitiva en el sector del alojamiento, afectando positivamente a la reputación, la satisfacción del consumidor, el atractivo de la empresa como empleadora y el compromiso de los empleados.

En la misma línea de los autores anteriores, Kang *et al.* (2010) aseguran que la RSC puede mejorar la imagen de marca del hotel e incrementar la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Por su parte, Lee y Heo (2009) afirman que las actividades de RSC ejercen un impacto positivo en la satisfacción del cliente, pero también en el valor de la empresa.

Según Tsai *et al.* (2010) la relación entre la RSC y la satisfacción es tal que las inversiones en programas de satisfacción de clientes pueden ser compartidos entre varios programas de responsabilidad social. En la medida en que los recursos son limitados en los hoteles turísticos internacionales, estos necesitan ofrecer, simultáneamente, un enfoque integrado apropiado para desarrollar una selección óptima de programas de RSC de valor, con el objetivo de conseguir una valiosa ventaja competitiva para la empresa y para la sociedad.

Por otra parte, según Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), todavía es limitada la comprensión de los caminos que vinculan la RSC a la lealtad. Profundizar en el enfoque secuencial según el cual la mediación de ciertos constructos suponen diferentes caminos por los que se vincularían las actividades de RSC y los resultados comportamentales, sería de gran ayuda para los gestores del sector hotelero que desean desarrollar e implementar acciones que promuevan la lealtad del consumidor.

Concretamente, por lo que respecta a la lealtad, según Kucukusta *et al.* (2013) las prácticas de RSC pueden crear lealtad, que puede repercutir en el desarrollo de nuevos productos, el incremento de los beneficios y el aumento de la satisfacción de los empleados. Por su parte Paek *et al.* (2013) señalan que la RSC es una herramienta

atractiva para la reputación, la gestión de la marca, la relación y la lealtad con los clientes. Martínez *et al.* (2014) añaden que el conocimiento de la RSC, la imagen de marca y la lealtad del cliente son aspectos clave para los gestores de las cadenas hoteleras, lo que les ayudaría a desarrollar estrategias de gestión de marcas más efectivas.

Kucukusta *et al.* (2013) desarrollaron un estudio que se centró en investigar las percepciones de los visitantes de Hong Kong hacia las prácticas de RSC de hoteles de cuatro y cinco estrellas. En este trabajo que combina el enfoque cualitativo de investigación con el cuantitativo, identificaron los factores percibidos de la responsabilidad social con un análisis factorial, dando como resultado cinco factores. A partir de un análisis de regresión consiguen comprobar que las prácticas de RSC afectan a las percepciones sobre calidad de servicio, preferencia por quedarse en la empresa, disposición a pagar e imagen de marca, siendo estas relaciones estadísticamente significativas.

Martínez *et al.* (2014) desarrollaron un estudio dirigido a testar la influencia de la RSC en la imagen de marca y la lealtad en la industria hotelera, para lo cual utilizan una muestra de consumidores españoles. Para analizar los datos recopilados los autores utilizan un análisis factorial y después un modelo de ecuaciones estructurales con EQS. Los resultados apuntan a que la RSC influye en las dimensiones afectiva y funcional de la imagen y en la lealtad.

En su estudio Lee y Heo (2009) examinaron el efecto mediador que ejerce la satisfacción entre las actividades de RSC y el desempeño, así como los impactos positivos y negativos que la RSC genera en la satisfacción del cliente y en el desempeño de la empresa. Los resultados indican que la satisfacción del cliente no presenta efecto mediador ante la relación, positiva o negativa, entre las actividades de RSC y el valor de la empresa para hoteles y restaurantes. Sin embargo, para los hoteles las actividades de RSC tienen un impacto positivo en la satisfacción y en el valor de la empresa

Por otra parte, Según Zhu *et al.* (2014) dado que existen estudios que han asumido de partida la relación directa entre RSC y el desempeño de la empresa, resulta relevante explorar el efecto de mediación entre la reputación de la empresa y el conocimiento del mecanismo por el que la RSC afecta a la empresa. Los resultados de este trabajo apuntan a que la reputación de la empresa está positivamente relacionada con el desempeño.

## **6 CONCLUSIONES.**

El presente estudio aporta una visión actualizada de la situación de la investigación en materia de RSC en el sector del alojamiento. Del análisis realizado a la bibliografía para conocer la situación en cuanto a la aplicación de la RSC en las empresas hoteleras, es necesario ampliar los estudios existentes en esta área. Entendemos que sería relevante intensificar la investigación en relación a la influencia de todas las dimensiones de la RSC en las empresas hoteleras analizando su incidencia sobre las variables de marketing y el rendimiento económico y la influencia de aquéllas como variables mediadoras potenciando el estudio a partir de muestras de consumidores-clientes.

Las implicaciones beneficiosas y la utilización de la RSC por parte de las empresas del sector hotelero han propiciado la investigación en esta materia. Sin embargo los criterios utilizados para analizar la incidencia de la RSC y su adopción por los establecimientos de alojamiento son muy diferentes, a la vez que resulta muy difícil llevar a cabo una comparación entre los distintos estudios realizados. Ello se debe a que tanto la RSC, en general, como su aplicación a la industria del alojamiento, en particular, son cuestiones que desde años son investigadas y se tiene información sobre la misma, sin embargo existe una aparente falta de conceptos y marcos teóricos que la limitan.

El ámbito de estudio más intensamente investigado ha sido la influencia que la implantación de políticas responsables ejerce sobre el rendimiento de las empresas. A pesar de las múltiples y variadas investigaciones empíricas realizadas sobre el signo y la secuencia causal de la relación entre RSC y resultado financiero no se ha llegado a conclusiones totalmente satisfactorias. La cuestión no es si la RSC y el rendimiento económico están relacionados, sino cómo y cuál es la naturaleza de dicha relación. A pesar lo anterior hay trabajos cuyos resultados demuestran una relación positiva entre RSC y resultado empresarial. Sin embargo, existe una escasa literatura que estudie la influencia de la RSC en el RevPAR.

La investigación desarrollada para analizar la influencia de la RSC en las variables de marketing en el sector hotelero, no es muy numerosa destacando, de los trabajos revisados, la influencia que ejerce la RSC tanto en la lealtad, la confianza, la reputación y la satisfacción. La literatura revisada ha utilizado, en unos casos, muestras de hoteles o

empresas del sector turístico, como muestras de consumidores o clientes de los establecimientos, en otros. Destacando que en algunos estudios se ha puesto de manifiesto la importancia de estas variables como mediadoras en la influencia de la RSC en el valor de los establecimientos hoteleros. Así, encontramos trabajos que justifican el papel mediador de la confianza en la influencia de la RSC en la lealtad y la reputación, y de igual manera resulta relevante el efecto de mediación de la reputación en la interacción de la RSC con el desempeño, estando la reputación positivamente relacionada con aquél.

A pesar de lo anterior, la investigación sobre RSC en el sector hotelero tendría que ampliarse e intensificarse para llegar a conclusiones más sólidas, que sirvan para aportar al sector soluciones útiles de cara a favorecer un crecimiento sostenible y duradero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarado, A. & Schlesinger, M. W (2008). “Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll”. *Estudios Gerenciales*. 24. 108: 37-59.
- Ayuso, S. (2006). “Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analysing the experience of spanish hotels”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13: 207-220.
- Ayuso, S. & Fullana, P. (2002). *Turismo sostenible*. Ed. Rubes, Barcelona.
- Benavides-Velasco, C. A.; Quintana-García, C. & Marchante-Lara, M. (2014). “Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry”. *International Journal of Hospitality Management*. 41: 77-87.
- Bengochea, A., Magadán, M. & Rivas, J. (2006). *Actividad turística y medio ambiente*. Septem Ediciones, Oviedo.
- Bohdanowicz, P. (2005). “European hoteliers’ environmental attitudes: Greening the business”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.46.2: 188-204.
- Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2008). “Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of scandic”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 8.4: 271-293.
- Bowen, D. & Clarke, J. (2002). “Reflections on tourist satisfaction research: past, present and future”. *Journal of Vacation Marketing*. 8. 4: 297-308.
- Brunt, P. & Courtney, P. (1999). “Host perceptions of sociocultural impacts”. *Annals of Tourism Research*. 26. 3: 493-515.
- Campón, A. M. (2013). “La lealtad hacia los destinos de turismo rural: un estudio causal de sus determinantes bajo el enfoque transaccional y relacional del marketing”. Cáceres: Universidad de Extremadura.

- Campón, A. M., Alves, H., & Hernández, J. M. (2013). "Loyalty measurement in tourism: A theoretical reflection". En *Quantitative methods in tourism economics*:13-40. Physica-Verlag HD.
- Carrol, A. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*. 4. 4: 497-505.
- Carvalho, H.M. (1993). "Padroes de sustentabilidade: Uma medida para o desenvolvimento sustentavel". *Curitiba, Setembro, 26*, Mimeo.
- Cherapanukorn, V. & Focken, K (2014). "Corporate social responsibility (CSR) and sustainability in Asian Luxury Hotels: Policies, practices and standards". *Asian Social Science*. 10. 8: 198-209.
- Chung, L.H. & Parker, L.D. (2010). "Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective". *Accounting Forum*. 34. 1: 46-53.
- De Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management*. 31.3: 896-905.
- Dinan, C. & Sargeant, A. (2000). "Social marketing and sustainable tourism is there a match?" *International Journal of Tourism Research*. 2. 1: 1-14.
- Erdogan, N. & Barisb, E., (2007). "Environmental Protection programs and conservation practices of hotels in Ankara. Turkey". *Tourism Management*. 28: 604-614
- Exceltur (2016): Obtenido de <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). "Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust". *International Journal of Bank Marketing*. 33. 6: 840-856.
- Fernández, M.T. & Cuadrado, R. (2011). "La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica". *Cuadernos de Turismo*. 28: 47-57.
- Gao, Y. L. & Mattila, A. S. (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.& 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.
- García Rodríguez, F.J. & Armas Cruz, Y.M. (2007). "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*. 26. 4: 824-839.
- Gessa, A., Ruiz, A. & Jiménez, M.A. (2008). "La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores". En J. Pindado y G.Payne (Coord.), *Estableciendo puentes en una economía global. building bridges in a global economy: XXII Congreso Anual de AEDEM y VI International Conference IABD*. 260-262.Madrid: ESIC Editorial.



- Gurney, P.M., & Humphreys, M. (2006). "Consuming responsibility: The search for value at Laskarina Holidays". *Journal of Business Ethics*. 64: 83-100.
- Hall, D. & Brown, F. (2006). *Tourism and welfare: ethics, responsibility and sustained well-being*. Wallingford, UK. CABI.
- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. & Okumus, F. (2007). "Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19. 6: 461-475.
- Hsieh, Y. C. (2012). "Hotel companies' environmental policies and practices: A content analysis of their webpages". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24. 1: 97-121. <http://dx.doi.org/10.1108/095961112>
- Inoue, Y. & 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.
- Kang, K. H., Lee, S. & Huh, C. (2010). "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*. 29. 1: 72-82.
- Kim, S. H., Holland, S. & Han, H. S. (2012). "A structural model for examining how destination image, perceived value, and service quality affect destination loyalty: A case study of Orlando". *International Journal of Tourism Research*.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P. & Hashimoto, A. (1999). "The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector". *International Journal of Tourism Research*. 1. 4: 255-265.
- Kucukusta, D., Mak, A. & 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.
- Lee, S. & Heo, C.Y. (2009). "Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants". *International Journal of Hospitality Management*. 28. 4: 635-637.
- Lee, S. & Park, S. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?" *International Journal of Hospitality Management*. 28. 1: 105-112.
- Levy, S. E. & Park, S. Y. (2011). "An analysis of CSR activities in the lodging industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 18. 1: 147-154.
- Lombart, C. & Louis, D. (2014). "A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer)". *Journal of Retailing and Consumer Services*. 21: 630-642.
- Lopes, E. R. [coord.] (2010). *A constelação do turismo na economia portuguesa*, Mirandela. Edições Jornal Sol.
- Folgado, J.A., Hernández, J.M. & Mariño, J.M. (2012). "Responsabilidad Social Corporativa: Una Herramienta para un Nuevo Enfoque de Gobierno Corporativo". *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*. 24: 57-81

- Mariño, J.M. (2015). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hotelero: Propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. R. (2014). "CSR influence on hotel brand image and loyalty". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 27. 2: 267-283.
- Martínez, P. & Rodríguez del Bosque, I. R. (2013). "CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction". *International Journal of Hospitality Management*. 35: 89-99.
- Melo, T. & Garrido-Morgado, A. (2012). "Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 19. 1: 11-31.
- Miller, G. (2001). "Corporate responsibility in the UK tourism industry". *Tourism Management*. 22:589-598.
- Moutinho, L., Mcdonagh, P., Peris, S.M. & Bigné, E., (1995). "The future development of the hotel sector: an international comparison". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7. 4: 10-15.
- Nicolau, J.L. (2008). "Corporate social responsibility: Worth-creating activities". *Annals of Tourism Research*. 35. 4: 990-1006.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- OMT (Organización Mundial del Turismo), (1993). *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects*. WTO, Madrid.
- OMT (2016): Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-05-03/las-exportaciones-del-turismo-internacional-crecen-un-4-en-2015>
- Paek, S., Xiao, Q.; Lee, S. & Song, H. (2013). "Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of US publicly traded hospitality firms". *International Journal of Hospitality Management*. 34: 423-433.
- Rodríguez Del Bosque, I. & San Martín, H. (2008): "Tourist Satisfaction. A Cognitive-Affective Model". *Annals of Tourism Research*. 35.2: 553-575.
- Sheldon, P. J. & Park, S. Y. (2011). "An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry". *Journal of Travel Research*. 50. 4: 392-407.
- Tsai, W. H., Hsu, J. L., Chen, C. H., Lin, W. R. & Chen, S. P. (2010). "An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel". *International Journal of Hospitality Management*. 29. 3: 385-396.
- Tsai, H., Tsang, N.K. & Cheng, S.K. (2012). "Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management*. 31. 4: 1143-1154.
- World Travel & Tourism Council (2015): Obtenido de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/spain2015.pdf>

Zhu, Y.; Sun, L. Y. & Leung, A. S. (2014). "Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership". *Asia Pacific Journal of Management*.31. 4: 925-947.

La difusión de este trabajo cuenta con el apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Fondo Social Europeo de la Unión Europea. Referencia GR15170 (Junta de Extremadura).