



Tese de doutoramento

**Departamento: Análise Económico e Administración de
Empresas.**

**Título: La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social
Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia-
Norte de Portugal.**

Autor: María Dolores Sánchez Fernández.

Ano: 2014

Autor: María Dolores Sánchez Fernández

Título: La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.

Departamento: Análise Económico e Administración de Empresas.

Director: Alfonso Vargas Sánchez, Universidad de Huelva.

Tutora: María Isabel Novo Corti, Universidad da Coruña

Ano: 2014

RESUMEN

En esta investigación queremos estudiar la vinculación de la Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión (Galicia y Norte de Portugal). Nuestro principal objetivo es dar respuesta a la pregunta ¿existe una tendencia al isomorfismo en las prácticas de RSC que llevan a cabo estas empresas? ¿Por qué? Consideramos que la Teoría Institucional (Scott, 1995; DiMaggio y Powell, 1991) constituye un enfoque válido para explicar el comportamiento isomórfico de las organizaciones.

Para la especificación del modelo de investigación utilizamos la metodología *Structural Equations Models* (SEM) mediante la técnica *Partial Least Square* (PLS), analizando un total de diez modelos, cinco de primer orden y cinco de segundo orden.

La originalidad de este trabajo deriva de la conjunción de los siguientes aspectos:

- marco teórico (Teoría Institucional y RSC);
- objeto de estudio (hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas);
- área geográfica (Eurorregión);
- contexto socioeconómico (crisis económica);
- ámbito de estudio (esfera privada);
- y tipo de organizaciones (con ánimo de lucro).

Está basado en un modelo replicable en futuras investigaciones (sector, objeto de estudio, área geográfica, situación económica, etc).

RESUMO

Nesta investigación queremos estudar a vinculación da Teoría Institucional e a Responsabilidade Social Corporativa nos hoteis de tres, catro e cinco estrelas situados na Eurorrexión (Galicia e Norte de Portugal). O noso principal obxectivo é responder á pregunta: Existe unha tendencia ao isomorfismo nas prácticas de RSC que levan a cabo estas empresas? É por que? Consideramos que a Teoría Institucional (Scott, 1995; DiMaggio e Powell, 1991) constitúe un enfoque válido para explicar o comportamento isomórfico das organizacións.

Para a especificación do modelo de investigación utilizamos a metodoloxía *Structural Equations Models* (SEM) mediante a técnica *Partial Least Square* (PLS), analizando un total de dez modelos, cinco de primeira orde e cinco de segunda orde.

A orixinalidade deste traballo deriva do conxunto dos seguintes aspectos:

- marco teórico (Teoría Institucional e RSC);
- obxecto de estudo (hoteis de tres, catro e cinco estrelas);
- área xeográfica (Eurorrexión);
- contexto (crise económica);
- ámbito de estudo (esfera privada);
- e tipo de organizacións (con ánimo de lucro).

Está baseado nun modelo replicable en futuras investigacións (sector, obxecto de estudo, área xeográfica, situación económica etc).

ABSTRACT

In this investigation we want to study the link between Institutional Theory and Corporate Social responsibility in four- and five star hotels located in the Euro-Region (Galicia and North of Portugal). Our main goal is to answer the question is there a tendency towards isomorphism in the CSR practices that these companies carry out? Why? We believe that the Institutional Theory (Scott, 1995; DiMaggio and Powell, 1991) is a valid approach to explaining the isomorphic behaviour of these organizations.

To specify the research model we used the Structural Equations Models (SEM) methodology using the Partial Least Square (PLS) technique, analyzing a total of ten models, five first-class and five second class.

The originality of this work is derived from the combination of the following aspects:

- theoretical framework (institutional theory and CSR);
- object under study (three, four and five-star hotels);
- geographical area (Euro-Region);
- socio-economic context (economic crisis);
- field of study (private sphere);
- and type of organizations (profit).

It is based on a model that can be used in future research (sector, object under study, geographical area, economic situation, etc.).

RESUMO

Nesta pesquisa pretendemos estudar a articulação da Teoria Institucional e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Eurorregião (Galiza e Norte de Portugal). O nosso principal objetivo é responder às perguntas seguintes: existe uma tendência para o isomorfismo nas práticas de RSC que são realizadas nessas empresas? Por que? Acreditamos que a Teoria Institucional (Scott, 1995, DiMaggio e Powell, 1991) é uma abordagem válida para explicarmos o comportamento das organizações isomórficas.

Para a especificação do modelo utilizou-se a metodologia de pesquisa Modelos de Equações Estruturais (SEM), com a técnica de mínimos quadrados parciais (PLS), e analisaram-se um total de dez modelos, cinco de primeira ordem e cinco de segunda.

A originalidade deste trabalho decorre da conjunção destes aspetos:

- enquadramento teórico (Teoria Institucional e RSC);
- objeto de estudo (hotéis de três, quatro e cinco estrelas);
- área geográfica (Eurorregião);
- âmbito socioeconómico (crise econômica);
- campo de estudo (esfera privada);
- e tipo de organizações (com fins lucrativos).

Este baseia-se num modelo replicável em futuras pesquisas (setor, objeto de estudo, área geográfica, situação económica, etc.).

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer públicamente a las personas que más directamente estuvieron involucradas en el desarrollo de esta investigación.

Al Catedrático Alfonso Vargas, Director del grupo GEIDETUR, la dirección, orientación y apoyo.

Las primeras orientaciones en la tesis al Dr. Julio Mendes y al profesor Antonio Raiado de la Universidad de Algarve, así como al Dr. Bernardino Paquete de INUAF. Igualmente a los componentes del grupo GEIDETUR de la Universidad de Huelva, en especial al Dr. Francisco Riquel y Dra. Rosa Vaca.

Al grupo que integra el Centro de Investigación en Ciencias Sociales (CICS) de la Universidad de Minho, al Catedrático Manuel Costa que me ha acogido muy gratamente en el centro y en especial a las doctoras Paula Remoaldo y Laurentina Vareiro por su gran orientación, apoyo y ánimo.

A las aportaciones y orientaciones en las actividades del doctorado de Dr. Ricardo Rodrigues, Universidad de Beira Interior y Dra. Marta Rey, Universidad da Coruña e Dr. Ivo Domingues del CICS de la Universidad de Minho; a la Dra. Lúcia Rodrigues de la Universidad de Minho con sus orientaciones en Responsabilidad Social.

Al Catedrático Rafael García de la Universidad de A Coruña por sus orientaciones, consejos y críticas constructivas que hicieron que fuera más minuciosa en la investigación.

A Kathia Ibarra de la Universidad de Aguascalientes, México por sus orientaciones estadísticas.

Al Dr. Domingo Calvo de la Universidad da Coruña y Dr. Jean-Pierre Lévy de la Universidad de Quebec con sus orientaciones en la aplicación del PLS.

A mi tutora la Dra. Isabel Novo en la Universidad da Coruña.

A todos aquellos que me han ayudado en la recogida de datos, en especial a María Allegue y Ana García.

A mi compañera María José Rodríguez por cubrir mis ausencias en la Universidad da Coruña y a mis colegas de la UDC.

A Raluca, Héctor y Sheila que en mis estancias me han acompañado, apoyado y alegrado.

A Roberto, a mi familia y a mis amigos por mis largas ausencias y apoyo.

Como en la responsabilidad social corporativa, que dentro de sus características podrán vislumbrar en esta tesis, va más allá. Agradezco a todos aquellos que han ido más allá, que han permitido que yo crezca como persona así como investigadora, consiguiendo que mi tesis viera su LUZ.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción

1. Interés de la investigación.....	p. 7
2. Justificación y motivaciones del tema objeto de estudio.....	p. 8
3. Preliminares y objetivos.....	p. 10
4. Metodología de la investigación.....	p. 11
5. Estructura del trabajo.....	p. 14

I PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Parámetros del sector hotelero y herramientas de RSC

INTRODUCCIÓN

I.1. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO Y EL SUBSECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y PORTUGAL

I.1.1 Perspectivas de futuro del sector turismo en España y Portugal y el horizonte de la RSC

I.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y PORTUGAL

I.2.1. Principales características que definen el sector hotelero en España y Portugal

I.2.2. Cómo se clasifican los hoteles en España y Portugal

I.2.3. Fuentes del sector turístico en España y Portugal

I.2.4. Variables del sector hotelero en España y Portugal

I.2.5. La Dirección del Hotel

I.3. RELACIÓN ENTRE EL SECTOR TURISMO Y LA RSC

I.3.1. Herramientas e indicadores a disposición para monitorizar la RSC en las empresas

I.3.2. Análisis de las herramientas de RSC. Comparativa de las herramientas

Capítulo 2. La responsabilidad social corporativa en el marco de la Teoría Institucional.

Revisión de la literatura.

INTRODUCCIÓN

II.1. EL MARCO INSTITUCIONAL

II.1.1. La Teoría Institucional y los pilares institucionales

II. 1.1.1. Los pilares institucionales

II.1.1.2. El isomorfismo

II.1.2. La legitimidad como eje central de la Teoría Institucional

II.1.2.1. Tipos de legitimidad

II.1.2.2. Estrategias de legitimidad

II.2.3. Grupos de interés y legitimidad

II.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

II.3.1. Comportamiento socialmente responsable de las organizaciones

II.3.2. Desempeño empresarial y gestión de la RSC

II.3.3. La responsabilidad social en la actualidad

II.3.4. Delimitación de la RSC

II.3.5. Grupos de interés más influyentes en la adopción de prácticas de responsabilidad social

II.3.5.1. Los directivos y la gestión de la RSC

II.3.6. Relación entre la estrategia y los efectos de la RSC

II.3.7. Internacionalización de las empresas y la RSC

II.3.8. La crisis económica y la RSC

III.3.9. La medición de la RSC

II.4. LA RSC BAJO EL PRISMA DE LOS PILARES DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

II PARTE:

ESTUDIO EMPIRICO DE LAS PRÁCTICAS DE RSC EN LOS HOTELES DE TRES, CUATRO Y CINCO ESTRELLAS BAJO EL MARCO DE LA TEORIA INSTITUCIONAL.

Capítulo 3. Metodología y Modelo de Investigación

INTRODUCCIÓN

III.1. HIPÓTESIS A CONTRASTAR

III.1.1. Hipótesis relacionadas con las presiones institucionales

III.1.2. Hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial

III.1.3. Hipótesis relacionada con la motivación

III.2. ESPECIFICACIONES DEL MUESTREO

III.2.1. Verificación de la idoneidad de la muestra

III.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

III.3.1. Contexto Institucional

III.3.1.1. La presión coercitiva

III. 3.1.2. La presión normativa

III.3.1.3. La presión mimética

III.3.2. Escala de medida de la legitimidad

III.3.3. Grado de desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa

III.3.4. Desempeño Empresarial

III.3.5. Experiencias en materia de RSC

III.3.6. Datos generales de las empresas: características de las empresas

III.3.7. Datos generales de la alta dirección: los/as directores/as de hotel

III.4. MODELO DE INVESTIGACIÓN

III.5. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS

III.5.1. Matriz de correlaciones

III.5.2. KMO, Prueba de Bartlett y Alfa de Conbrach

III.5.3. Comunalidades

III.5.4. Varianza total explicada

III.5.5. Método de Componentes Principales

III.5.6. Rotación de los factores conservados

III.5.7. Gráfico de componentes en espacio rotado y extracción de factores

III.5.8. Validez de Contenido

III.6. METODOLOGÍA PLS: ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

III.6.1. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems

III.6.2. Evaluación de la fiabilidad de los constructos

III.6.3. Evaluación de la validez convergente

III.6.4. Evaluación de la validez discriminante

III.6.5. Indicadores reflectivos y formativos.

III.7. METODOLOGÍA PLS: ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

III.7.1. Determinación de los coeficientes *path* o coeficientes β y Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2)

III.7.2. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste

Capítulo 4. Resultados

INTRODUCCIÓN

IV.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

IV.2. PRUEBAS DE UNIDIMENSIONALIDAD DE LAS ESCALAS

IV.2.1. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *Contexto Institucional*

IV.2.2. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *legitimidad*

IV.2.3. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *desempeño empresarial*

IV.2.4. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *prácticas RSC dimensión medioambiental*

IV.2.5. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *prácticas RSC dimensión económica*

IV.2.6. Prueba de la unidimensionalidad de la escala *Prácticas RSC Dimensión Social*

IV.3. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

IV.3.1. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo *legitimidad*

IV.3.2. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo *prácticas de RSC*

IV.3.3. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del *Contexto Institucional*

IV.3.4. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo *desempeño empresarial*

IV.3.5. Evaluación de la fiabilidad de los constructos

IV.3.6. Evaluación de la validez convergente

IV.3.7. Evaluación de la validez discriminante

IV.4. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

IV.4.1. Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2)

IV.4.2. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones, líneas futuras de investigación, difusión y transferencia de conocimiento

INTRODUCCIÓN

V.1. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL MARCO TEORICO

V.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO

V.3. SÍNTESIS DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, A PARTIR DE LAS HIPÓTESIS RECOGIDAS EN EL MODELO PROPUESTO Y APORTACIONES ORIGINALES EN NUESTRO ESTUDIO

V.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS HOTELES

V.5. LIMITACIONES

V.6. LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

V.7. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA.

Capítulo 6. Conclusões e contributos teóricos e empíricos.

VI.1. CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS TEÓRICOS.

VI.2. CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DO TRABALHO EMPIRICO.

Referencias bibliográficas

Anexos

Anexo I: Carta de presentación y cuestionario.

Anexo II: Resultados del modelo estructural.

INTRODUCCIÓN

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la responsabilidad social corporativa en la actualidad ha hecho posible que ocupe una posición destacada dentro de las diferentes políticas puestas en marcha por las administraciones públicas. Esta preocupación se traslada al individuo, de forma particular, y a las organizaciones, en general. Las empresas han puesto en funcionamiento todo un conjunto de acciones o prácticas encaminadas a implementar comportamientos socialmente responsables. Para ello, las diferentes organizaciones interiorizan acciones en materia de responsabilidad social corporativa, incorporándolas en sus planes estratégicos. Este cambio de actitud y de valores no ocurre de forma repentina. Dicho proceso tiene antecedentes en el desarrollo de la legislación, las presiones de los diferentes grupos de interés, la evolución hacia el estado de bienestar, el interés de la comunidad científica, la preocupación por la administración, por parte de los políticos y la sociedad en general.

El turismo es uno de los motores económicos en los que se apoyan España y Portugal. Ambos países están inmersos en una situación económica crítica que tiende al empeoramiento en el momento en que se realiza la presente investigación. Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) y Lopes (2010) reconocen la importancia del sector destacando el gran peso que ejercen las empresas vinculadas a la actividad turística desde el punto de vista económico y social. Este sector se resiente a lo largo de este período de recesión económica al mismo tiempo que se producen numerosos cierres, tanto temporales como definitivos. El momento de selección marcado por la crisis es propicio para vislumbrar el comportamiento socialmente responsable o irresponsable de las empresas, ya que se trata de un período en el que se producen recortes de recursos de todo tipo. Teniendo en cuenta el panorama actual, es necesario analizar el modo en que los hoteles responden a la implementación de prácticas de responsabilidad social.

Consideramos necesarios los trabajos de investigación que versan sobre la difusión de prácticas socialmente responsables por parte de las organizaciones por tratarse de un tema actual y polémico. Tanto en el ámbito académico como en el profesional existen posiciones claramente encontradas entre los que defienden dicha práctica (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Nieto, 2008; Díez, Blanco y Prado, 2010) y aquellos que la rechazan (Levitt, 1958; Friedman, 1970 y Jensen, 2002). La situación actual de crisis económica resulta de interés si la vinculamos a la temática de la Responsabilidad Social Corporativa (a partir de aquí RSC) puesto que la adopción de prácticas socialmente responsables puede verse mermada por otros intereses como la supervivencia de la organización o la obtención de beneficios inmediatos frente a otro tipo de cuestiones. Incluso podría llegar a adoptar comportamientos socialmente irresponsables para llegar a conseguir los objetivos marcados.

Por otra parte, debemos investigar en profundidad la vinculación de la Teoría Institucional y la Responsabilidad Social teniendo en cuenta su dimensión económica, social y medioambiental dentro del subsector hotelero cuando la mayoría de trabajos de investigación llevados a cabo en el marco de la Teoría Institucional se centran exclusivamente en a la dimensión medioambiental (Rivera, 2004; Shah y Rivera, 2007; Riquel, 2010; Zhu, Sarkis y Lai, 2011; Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero, 2012 ; Zapata y Hall, 2012; Shah y Rivera, 2013).

Para el desarrollo de esta investigación se ha seleccionado el área geográfica denominada Euroregión, Galicia y Norte de Portugal, con el fin de recoger y comparar dos regiones pertenecientes a dos países fronterizos con una cultura similar aunque diferentes desde el punto de vista institucional y legislativo. El factor cultural influye en el grado de implantación de las prácticas socialmente responsables (Fanjul, 2010). Cabe señalar que la Euroregión se rige según las directrices del marco europeo, ya ambos países pertenecen a la Unión Europea desde 1986. Creemos que su estudio es interesante debido a las decisiones adoptadas por las instituciones de ambos países así como la evolución de la normativa, hecho que puede afectar a la práctica de la RSC.

2. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIONES DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El trabajo empírico se centra en el estudio de las prácticas de la RSC. Las organizaciones objeto de análisis serán los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión (Galicia y Norte de Portugal). La elección del objeto de estudio está motivado por un interés personal en materia social. La selección de nuestro objeto de estudio facilita la conjugación entre la RSC y una investigación en el ámbito social enmarcado en el área de organización de empresas.

La responsabilidad social orientada a las organizaciones constituye un tema polémico de actualidad que se puede trabajar desde el área de organización de empresas. El campo de la RSC ha evolucionado en el ámbito de administración (Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005; Lockett, Moon y Visser, 2006; Bigné, et. al 2010), sin perder su carácter eminentemente interdisciplinar (Perdomo y Escobar, 2011). La conceptualización de la RSC hacia el área de la gestión empresarial ha ido migrando debido al efecto de la orientación social de las empresas y las responsabilidades empresariales sobre sus resultados. Esta orientación social se involucra y alinea con la estrategia de crecimiento y de competencia en los mercados (Perdomo y Escobar, 2011). Bajo la óptica de la temática de la responsabilidad social podemos avanzar en el conocimiento de las organizaciones. El número de publicaciones que versan sobre esta temática ha aumentado tal y como nos muestra la base de datos Scopus¹ (acceso el 27 de agosto de 2013). Entre 1974 y 1995 (21 años) se registraron 192

¹ Con el objetivo de encontrar los artículos más relevantes relacionados con nuestra investigación, realizamos su búsqueda en los campos *título*, *resumen* y *palabras clave* utilizando las nociones “*corporate social responsibility*” y “*responsabilidad social corporativa*”, obteniendo 6100 artículos en la base de datos Scopus.

publicaciones sobre RSC, pasando a 3385 publicaciones entre 1996 y 2010 (15 años). Entre 2011 y 2013 se ha mantenido una media de 840 publicaciones anuales, lo que indica que la responsabilidad social suscita un interés creciente en la comunidad científica. También por parte de las instituciones, que desarrollan un volumen mayor de normas y leyes en torno a las tres dimensiones de la responsabilidad social (medioambiental, económica y social). Este interés creciente se materializó en la Universidade da Coruña en la creación, en el año 2010, de la cátedra de responsabilidad social promovida por la empresa Inditex, con el objetivo de apoyar la difusión, investigación y formación en esta materia.

En lo que se refiere al marco teórico, la Teoría Institucional constituye un enfoque válido y aceptado, que intenta explicar el comportamiento isomórfico de las organizaciones. Desde hace unas décadas se ha originado una conciencia socialmente responsable que ha propiciado la aparición de mitos racionales en la organización, desarrollándose así una corriente dentro de esta teoría. Estos condicionantes han dado lugar a que se configure un contexto institucional que ejerce presiones constantes sobre los hoteles con el fin de que éstos implanten prácticas de RSC.

Los postulados enmarcados en la Teoría Institucional han sido contrastados y verificados en organizaciones de la Administración Pública como ayuntamientos (Llanas, 2005), instituciones de enseñanza superior (Dias, Martinago y Gonçalves, 2006) y hospitales (Bastidas y Moreno, 2006). La búsqueda del objetivo de la legitimidad se hace más necesario para la supervivencia de dichas entidades públicas, que para las privadas con ánimo de lucro, puesto que, en su mayoría, no pueden ser juzgadas en base a la rentabilidad (Dobbin, et. al 1993; Casiles y Davis-Blake, 2002). En lo que se refiere a la esfera privada, Riquel (2010) enfoca su estudio al sector turístico con ánimo de lucro tomando como unidad de análisis los campos de golf ubicados en el área territorial de Andalucía y centrandó su investigación en el ámbito medioambiental. Otros ejemplos son las empresas colombianas y su internacionalización (Restrepo y Rosero, 2002), la industria financiera en Colombia (Murillo, González y Rodríguez, 2010) o la industria de extracción de aceite de oliva en Jaén (Moyano-Fuentes, 2001). Existen otras tipologías de estudio como las realizadas por Arend y Ferraz (2005) basadas en la investigación del Rio grande do Sul, entre otros. En nuestro estudio analizaremos el subsector hotelero teniendo en cuenta la dimensión económica, ambiental y social (Elkington, 1997, 2004), que conforma la RSC. En ésta se incluyen diversas tipologías de prácticas basadas en el *triple botton line* (económica, medioambiental y social), que no ha recibido suficiente atención en investigaciones previas.

Creemos que la Teoría Institucional es idónea para combinarla con el estudio de la RSC. En base a esta investigación queremos contribuir al avance del área de conocimiento de organización de empresas, retomando su protagonismo gracias a la inclusión de nuevas aportaciones y avances en el marco de esta teoría.

La elección del subsector hotelero tiene como propósito añadir homogeneidad al estudio, ya que los sectores presentan un límite importante en el campo institucional (DiMaggio y Powell, 1991). Una vez solventada esta limitación pretendemos realizar una comparativa de esta unidad de estudio entre ambas regiones. Nos hemos centrado en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas dado que creemos que este tipo de hoteles podrán relacionarse más con las prácticas de responsabilidad social que los hoteles de una y dos estrellas. Los hoteles constituyen empresas pertenecientes al sector turismo que, en algunos casos, implantan prácticas de responsabilidad social con la suficiente dimensión, entidad y fundamentos para llevar a cabo las mismas y que, al mismo tiempo, funcionan como objeto de nuestro estudio. El número de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas contabilizado es suficiente para poder obtener una muestra adecuada que nos permita tener una visión de las organizaciones desde el ámbito privado así como una perspectiva más precisa del proceso de institucionalización y la formación de un entorno institucionalizado.

La delimitación geográfica a la Euroregión se debió a que se trata de un área geográfica de interés dentro de la UE, con potencialidad y accesible a la hora de poder recoger los datos. Tal y como indicamos anteriormente dicha área geográfica pertenece a dos países con similar cultura, replicable para otras áreas y futuras investigaciones.

La originalidad de este trabajo deriva del conjunto de los principales aportes de esta investigación basados en el marco teórico (Teoría Institucional y RSC), el objeto de estudio y el área geográfica (hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión), el contexto (crisis económica), el ámbito de estudio (esfera privada) y el tipo de organizaciones (con ánimo de lucro).

En resumen, esta investigación se justifica por el interés científico que busca obtener más resultados en torno a dos grandes líneas de investigación como son los procesos de cambio institucional y la relación de las organizaciones con la responsabilidad social.

3. PRELIMINARES Y OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es conocer si existe o no una tendencia al isomorfismo en el desarrollo de las prácticas de RSC que llevan a cabo los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión (Galicia y Región Norte de Portugal). Además queremos analizar el porqué de este fenómeno, es decir, pretendemos investigar la relación entre el isomorfismo y las prácticas de RSC de estos hoteles. Uno de los principales retos de esta investigación es comprobar cómo el objetivo de la legitimidad se hace necesario para la supervivencia de las organizaciones de la esfera privada con ánimo de lucro. En nuestro caso pretendemos comprobar que en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión, gracias a la interiorización de los mitos relacionados, se llevan a cabo prácticas de RSC. Los

argumentos anteriores, junto con la relevancia de los estudios sobre la Teoría Institucional y el cambio institucional nos llevan a plantearnos una serie de objetivos generales a alcanzar en esta tesis:

- Analizar la literatura existente sobre el enfoque institucional y, en particular, sobre la relación entre la Teoría Institucional y la RSC.
- Medir los determinantes que explican la implantación de prácticas socialmente responsables y las variables del contexto institucional que afectan a la misma.
- Caracterizar el entorno institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, ubicados en la Eurorregión, identificando las principales presiones que tienen que ejercer frente a este tipo de organizaciones.
- Estudiar las repercusiones que el contexto institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión tienen sobre el desarrollo de prácticas de RSC.
- Contribuir al avance en el conocimiento teórico sobre la Teoría Institucional y el cambio institucional, así como la difusión de prácticas socialmente responsables.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se hace necesario el estudio empírico en el subsector hotelero de ambas regiones dentro del contexto de las prácticas de responsabilidad social. Pretendemos dar respuesta a las preguntas planteadas a continuación:

P1. ¿Existe un entorno institucionalizado en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión que influye en el desarrollo de prácticas socialmente responsables?

P2. ¿Cuál de los mecanismos propuestos por la Teoría Institucional ejerce una mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?

P3. ¿Se configura la búsqueda de legitimidad como la principal motivación de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión a la hora de adoptar prácticas socialmente responsables?

P4. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación de este trabajo consistirá, en primer lugar, en la identificación de la población objeto de estudio: el número de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión. Seguidamente extraeremos la muestra a utilizar en función del universo de estudio y los requisitos necesarios para la aplicación del modelo a comprobar. Para la obtención de datos elaboraremos nuestro instrumento de trabajo, el cuestionario, con base en las

características del objeto de estudio y a quién va dirigido, en el que están contenidos las escalas aplicadas al modelo (prácticas de responsabilidad social corporativa, presiones institucionales, legitimidad, desempeño empresarial) que se orientan al subsector hotelero. El cuestionario está elaborado en la lengua oficial de cada país siguiendo las recomendaciones de Vitell, Ramos y Nishihara (2010). El cuestionario se elaboró en base a la revisión de la literatura académica recogida en los dos primeros capítulos con el fin de contrastar las hipótesis propuestas. Las cuatro primeras secciones proceden de escalas ya validadas: la escala del contexto institucional (Kostova y Roth, 2002; Llanas, 2005; Riquel, 2010), la escala legitimidad (Deephouse, 1996; Fernández, 2001; Llanas, 2005; Riquel, 2010), la escala RSC (Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2012) y el desempeño empresarial (Powell y Dent-Micallef, 1997; Riquel, 2010). Para las secciones en donde se recogen las características sociodemográficas, de clasificación y de categorización nos hemos basado en las principales variables contempladas en los informes elaborados por el Instituto Nacional de Estadística de España y de Portugal, el Instituto de Estudios Turísticos, la Cuenta Satélite de Turismo y el Instituto Galego de Estadística.

El cuestionario fue revisado por tres expertos en las áreas de gestión, geografía-turismo y responsabilidad social, fase tras la cual se añadieron las sugerencias y mejoras pertinentes. En un estadio posterior se facilitó el cuestionario a cuatro personas de diferentes niveles educativos, dos en España y dos en Portugal, sin conocimientos en la materia. Este paso previo permitió verificar la comprensión del cuestionario en personas que no estaban familiarizadas con la terminología con el fin de mejorarlo. Una vez añadidas las sugerencias el cuestionario fue enviado nuevamente a los expertos. Tras las últimas revisiones académicas se procedió a realizar el pre-test a diez directores de hotel pertenecientes a cinco hoteles en cada una de las regiones (5 hoteles de Galicia y 5 de Portugal) durante el mes de abril de 2012. Una vez revisada y verificada la comprensión del cuestionario se procedió a la elaboración definitiva del mismo.

Para la recogida de datos, entre mayo de 2012 y agosto de 2012, se estableció contacto semanal con los directores/as de hotel mediante correo electrónico y postal, teléfono, fax, visitas presenciales y contactando con personas que pudieran conocer a los directores/as de hotel, tanto a nivel personal como profesional. Se intensificó el contacto y el número de medios debido al bajo porcentaje de respuestas obtenido durante el mes de abril de 2012 (utilizando el correo electrónico con apoyo telefónico) y la limitación de tiempo para la recogida de datos. A continuación indicamos los factores que influyeron en la restricción de tiempo: cierres temporales previstos desde septiembre de 2012 hasta la temporada estival del año 2013; cierres definitivos a partir de septiembre de 2012 y la anunciada subida del IVA de 3 puntos porcentuales en España a partir de septiembre de 2012 que afectarían a la dimensión económica

de la RSC y el constructo desempeño empresarial, ya que podrían producir algún sesgo en nuestro estudio.

En nuestro modelo de investigación plasmamos las relaciones causales que se pretenden contrastar entre los diferentes conceptos, es decir, las hipótesis de investigación en las que nos basamos para realizar nuestro estudio. Dicho modelo se centra en un conjunto de variables relacionadas con el contexto institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión. Relacionamos los tres pilares en que se apoya la Teoría Institucional con las prácticas de RSC y conectamos estas prácticas de forma directa con el desempeño empresarial y de forma indirecta mediante la actuación de la variable legitimidad. Aplicamos el modelo con los datos procedentes de las diferentes áreas geográficas (Galicia y Norte de Portugal) de forma desagregada así como al conjunto de ambas regiones, la Euroregión. Esto nos permite contrastar el modelo propuesto con los datos pertenecientes a las mencionadas áreas geográficas. Tras esta primera fase de modelización, sometimos los datos de Galicia y Norte de Portugal al modelo especificado (basado en el modelo original de ambas regiones), así como el resultante de la Euroregión. En total se establecieron diez modelos: cinco correspondientes al análisis de constructos de segundo orden, en base al modelo propuesto, y otros cinco correspondientes al análisis de los constructos de primer orden.

En primer lugar debíamos someter los datos a un tipo de análisis factorial que forma parte del conjunto de métodos de análisis multivariable, con el objetivo de estudiar las relaciones de interdependencia que se producen entre un conjunto de variables o individuos. Dicho análisis nos permite verificar si los factores propuestos son los adecuados, no solo en base a la teoría, sino también en la aplicación de esta metodología. Tras este análisis se aplicó la técnica del *Partial Least Square* (PLS). Para llevar a cabo el análisis factorial nos apoyamos en la matriz de correlaciones, KMO (Verdu, 2002 y Pérez, 2005). Los principales test que aplicamos son la prueba de esfericidad de Bartlett (Bartlett, 1950;1951), el Alfa de Cronbach (Nunnally, 1978), la varianza total explicada (Wubneh, 1987 y Wang, 2005), la matriz de componentes rotados y la validez de contenido en base a lo argumentado por Sarabia, et. al (1999) y Carmines y Zeller (1979), en el grado en que los ítems son representativos de la población de las variables que desarrollan un constructo.

Para la especificación del modelo de investigación utilizamos el *Partial Least Square* (PLS). Realizamos una segmentación de modelos complejos que permite trabajar con muestras reducidas. En nuestro caso extrajimos 109 cuestionarios válidos del conjunto conformado por la Euroregión. Como cualquier metodología *Structural Equations Models* (SEM), precisa de la realización de un modelo de medida así como un modelo estructural. El modelo de medida especifica las relaciones entre las variables observables o indicadores con las variables latentes o constructos, mientras que el modelo estructural evalúa la existencia y magnitud de las

relaciones entre variables latentes o constructos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). En el análisis del modelo de medida analizamos los atributos de la validez y fiabilidad de cada ítem, la fiabilidad de los constructos y la validez discriminante. Realizamos la evaluación de la fiabilidad de cada ítem según Falk y Miller (1992), Chin y Newsted (1999) y Chin y Frye (2003). Para la evaluación de la fiabilidad de los constructos seguimos a Calvo de Mora y Criado (2005) y Nunnally (1978). En el caso de la evaluación de la validez convergente nos apoyamos en lo establecido por Fornell y Lacker (1981) y para la evaluación de la validez discriminante en lo postulado por Fornell y Lackert (1981). Para la formación de los constructos nos basamos en la diferencia de los indicadores reflectivos y formativos propuesta por Sarabia, et. al (1999) y el análisis estructural en las cuestiones planeadas por Falk y Miller (1992), Roldan (2000) y Riquel (2010). El análisis del poder predictivo fue realizado según Chin (1998), Falk y Miller (1992), Chin, Marcolin y Newsted (1996) y Leal y Roldan (2001). Finalmente, en el análisis de las fortalezas de las hipótesis y su contraste nos basamos en Chin (1998). Consideramos que las técnicas y pruebas mencionadas son las más adecuadas para aplicar en nuestro estudio.

Creemos que esta investigación puede resultar de interés para futuros y actuales investigadores en diferentes áreas (turismo, responsabilidad social, hotelería, Teoría Institucional, organización de empresas, el área geográfica la Euroregión, entre otros). Del mismo modo, puede ser útil para directores/as de hotel, asociaciones de hoteles y otras entidades que puedan tener en cuenta los resultados obtenidos en este estudio.

Con esta tesis doctoral hemos querido construir unos cimientos sólidos que nos permitan avanzar en el conocimiento de las organizaciones. Este trabajo será el punto de partida de una línea de investigación que pretendemos continuar en un futuro próximo y esperamos que al sustentarse en un pilar fuerte, nos proporcione un amplio conocimiento en el ámbito de las organizaciones, la responsabilidad social y un entorno socialmente más responsable.

5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo de investigación está formado por cinco bloques que se unen de forma secuencial. La primera parte está constituida por los dos primeros capítulos teóricos, en los que realizamos una revisión de la literatura y de las principales fuentes secundarias (informes, estadísticas, estudios turísticos más importantes...). Aquí incluimos los parámetros del sector hotelero y las herramientas e instrumentos de RSC. Destacamos los principales parámetros que identifican al sector hotelero, su evolución y las perspectivas de futuro que incluyen las perspectivas de sostenibilidad como factor fundamental. Encontramos un gran abanico de herramientas de RSC a disposición de las empresas. En este caso reconocemos los principales instrumentos que utilizan los hoteles en materia de responsabilidad social, es decir, aquellos que

le permiten instaurar la gestión de RSC de forma adecuada dentro del gran elenco de herramientas disponibles.

En la segunda parte de la tesis, tras analizar el sector y las principales herramientas, realizamos una revisión de la literatura sobre RSC en el marco de la Teoría Institucional. En este bloque identificamos los pilares institucionales, los diferentes tipos de legitimidad y estrategias sugeridas por los autores. Además también señalamos los principales grupos de interés relacionados con la legitimidad y la RSC. Desarrollamos el concepto de RSC, averiguamos los límites de la adopción de este tipo de prácticas por las empresas, relacionamos las diferentes estrategias de la RSC e identificamos los grupos más influyentes en la adopción de prácticas de RSC, entre los que se encuentran los directivos de las empresas. Finalmente, en este segundo capítulo, estudiamos la RSC bajo el prisma de los pilares de la Teoría Institucional.

Una vez analizado el marco teórico nos trasladamos a la segunda parte de la tesis, conformada por los dos siguientes capítulos en los que trataremos del trabajo empírico. El segundo bloque lleva por título “Estudio empírico de las prácticas de RSC en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión”. Comienza con el tercer capítulo en el que tratamos la metodología y el modelo de investigación. Para ello, relacionamos las diferentes hipótesis a contrastar que identificamos previamente en los capítulos correspondientes al marco teórico. En la presente investigación establecemos un modelo específico a estudiar en el que relacionamos el contexto institucional, las prácticas de RSC, la legitimidad y el desempeño empresarial. En este tercer capítulo también presentamos el diseño del cuestionario, basado en la revisión de la literatura realizada en los dos primeros capítulos. Seguidamente, exponemos el modelo de investigación inédito aplicado a este estudio.

Y por último presentamos la metodología del análisis que vamos a utilizar: el análisis de los modelos de medida, el análisis del modelo estructural y el análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

Posteriormente, en el capítulo 4, exponemos los resultados en base a lo desarrollado en el capítulo anterior. A lo largo de este capítulo exponemos los resultados y la discusión recogida en la estadística descriptiva así como las pruebas de unidimensionalidad de las escalas. Tras estas pruebas realizamos el análisis del modelo de medida mediante la evaluación de la fiabilidad de los ítems de los diferentes constructos, la evaluación de la validez convergente, la fiabilidad de los constructos, el análisis del modelo estructural, el análisis del poder predictivo y, para finalizar, exponemos el análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

Una vez desarrollados los capítulos del primer bloque, correspondientes a la parte teórica, y del segundo, en el que se desarrolla la parte empírica, mostramos, en el capítulo 5, las principales conclusiones y aportaciones derivadas del marco teórico y empírico, proponemos las futuras

líneas de investigación y planteamos los principales medios de difusión y transferencia de conocimiento que vamos a utilizar. En el capítulo 6 presentamos la versión traducida de las conclusiones y contribuciones teóricas y empíricas.

En los últimos apartados se expone la bibliografía y los anexos en el que incluimos el cuestionario, tanto en castellano como en portugués, así como la carta de presentación y los resultados del modelo estructural.

I PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Parámetros del sector hotelero y herramientas de RSC

Capítulo 2. La responsabilidad social corporativa en el marco de la Teoría Institucional - Revisión de la literatura

Capítulo 1. Parámetros del sector hotelero y herramientas de RSC

Capítulo 1. Parámetros del sector hotelero y herramientas de RSC

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de esta investigación hemos seleccionado el área geográfica delimitada por las regiones de Galicia y Norte de Portugal, identificada en la Unión Europea como la Euroregión. El subsector seleccionado es el hotelero, siendo los hoteles la unidad de estudio. Tenemos en cuenta la importancia del sector seleccionado, el sector turístico, en concreto el subsector hotelero considerado como uno de los pilares de la economía de ambos países. Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) y Lopes (2010) reconocen la importancia del sector destacando que las empresas vinculadas a la actividad turística tienen un importante peso económico y social. Afirman que el sector turismo se relaciona cada vez más con la demanda de un mayor nivel de calidad de vida y de la variable medioambiental, en el desarrollo de la actividad de estas empresas.

En este capítulo identificamos los principales parámetros que definen al sector hotelero. Profundizamos en el estudio del sector turístico en general y en el subsector hotelero en particular así como en su relación con la RSC. Para ello elaboramos este capítulo con la siguiente estructura:

En primer lugar realizamos un análisis de la importancia del sector turístico y el subsector hotelero, resaltando la importancia de las principales claves económicas. Seguidamente, estudiamos las perspectivas de futuro del sector turístico en España y Portugal, en relación con el horizonte socialmente responsable de las organizaciones.

A continuación caracterizamos el sector hotelero en España y Portugal definiendo los principales indicadores que lo caracterizan, cómo se clasifican los hoteles y cómo pretenden clasificarse en un futuro en España; identificamos las principales fuentes del sector turístico y del sector hotelero; le dedicamos un apartado a la figura principal que interviene en la toma de decisiones: la Dirección del Hotel; estudiamos la relación entre el sector turismo y la RSC con referencia a las tendencias académicas y las perspectivas de futuro en esta temática.

Por último, exponemos el análisis de las herramientas e indicadores que están disponibles para las empresas con el fin de monitorizar la RSC en las organizaciones.

I.1. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO Y EL SUBSECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y PORTUGAL

En este epígrafe reflejamos la importancia del sector turismo en la economía de España y Portugal durante los últimos años. Como en muchos otros sectores la crisis ha tenido un duro impacto en la actividad turística; no obstante, a pesar de los altibajos en la primera etapa de la

crisis económica, a día de hoy el turismo ha recuperado su importancia en el conjunto de la economía.

Antes de comenzar con el análisis, creemos conveniente situar al lector reflejando en un mapa la delimitación geográfica de Galicia y Norte de Portugal –Erorregión- (ver Figura I.1), debido a que haremos referencia a esta zona a lo largo de esta y otras secciones.

Figura I.1: Mapa Galicia-Región Norte de Portugal (Erorregión)



Fuente: Agrupación Europea de Cooperación Territorial Galicia Norte de Portugal (2011:7).

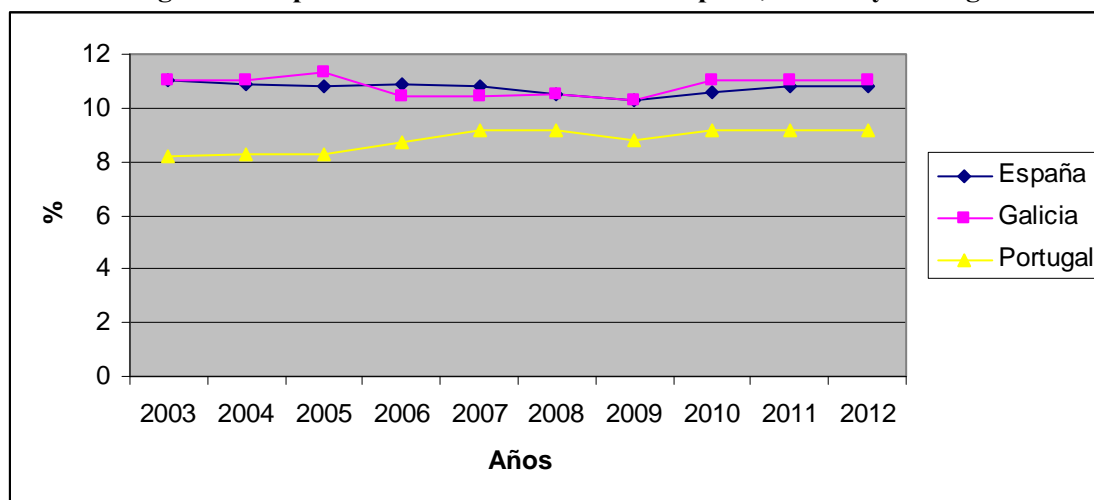
En primer lugar analizamos su relevancia en el Producto Interior Bruto (PIB) en España y en Portugal. Basándonos en los datos proporcionados por la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), veamos qué aporta el turismo al PIB español a lo largo del periodo 2003-2011. El año 2003 comienza con un 11% hasta menguar en el año 2009, alcanzando el mínimo histórico de un peso de un 10,3% de la riqueza total. Pero a partir del 2009 comienza a ascender alcanzando un peso de un 10,8% en el año 2011 que se mantendrá hasta el 2012. La evolución del PIB en Galicia es semejante: en el año 2003 alcanza un 11%, incrementándose hasta 11,3% en el año 2005. A partir de este año, y hasta el 2009, se produce una gran caída, descendiendo a la menor cota con un peso de un 10,3%. La economía turística recupera su importancia en el total del PIB

a partir del año 2010 y continúa manteniéndose en el 2011 con un 11%. La expansión del turismo, por tanto, acompaña al tímido incremento global de la economía española.

La evolución del turismo para la economía portuguesa en el periodo 2003-2011 tiene un comportamiento similar. Con todo, la aportación al PIB portugués en este periodo es menor que en España. En el año 2003 es de un 8,2%, el pico más bajo, creciendo hasta el año 2007 y manteniéndose en el año 2008. En el 2009 sufre un descenso hasta el 8,8% pero recupera su importancia en el 2010 con un 9,2%.

Seguidamente en la Figura I.2 recogemos la evolución de la aportación del turismo al PIB.

Figura I.2. Aportación del turismo al PIB: España, Galicia y Portugal



Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del INE.

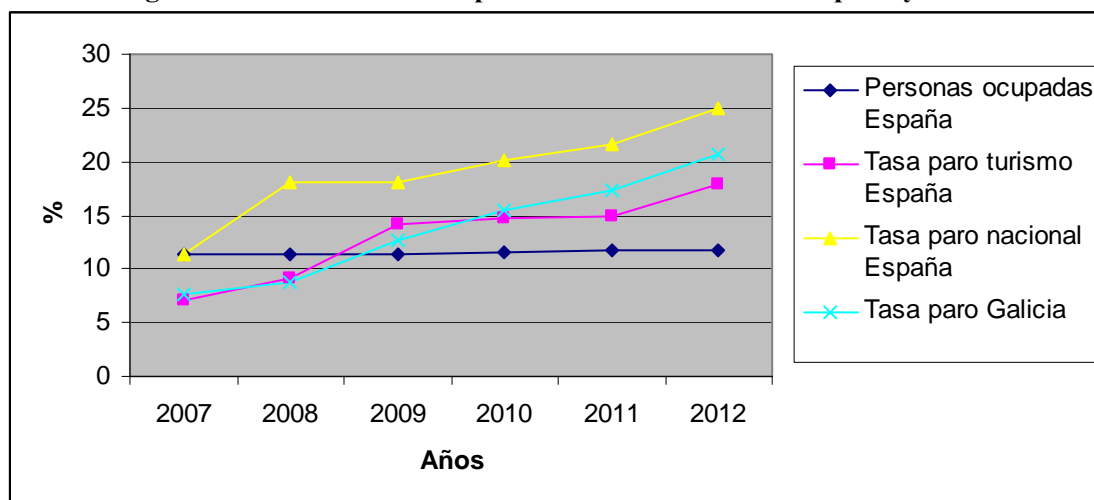
Según la información aportada por la Cuenta Satélite del Turismo en ambos países, en la estructura de la demanda del turismo los hoteles y similares son considerados productos típicos, superados por los servicios de comidas y bebidas en España y en Portugal, ocupando el tercer puesto de la demanda turística. El alojamiento y la restauración explican más de la mitad de la demanda turística, figurando los hoteles entre estos productos de especial relevancia para la economía de ambos países.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA) otro dato relevante para la economía es el empleo en el sector turístico. En España el conjunto de activos en el sector, durante el periodo 2008-2012, se ha mantenido en un 10,8%. Las personas en activo se han incrementado produciendo una variación interanual positiva en el año 2008 (4,3%), en el 2009 (0,2%) y descendiendo en el año 2010 (0,3%). En el año 2011 se recupera con un 0,8% debido al incremento de los servicios de alojamiento, que no logra mantenerse en el 2012 (produce un descenso del 0,9% debido al retroceso de servicios de alojamiento). Las personas ocupadas en el sector turismo a nivel nacional se han incrementado pasando de un 11,3% en el 2007 hasta 11,8% en el 2011, logrando mantenerse en el 2012. La tasa de paro en el sector turismo se ha elevado 10,9 puntos

en el periodo 2007-2012 y ha logrado mantenerse alejado de la tasa nacional. La tasa de paro en el año 2007 alcanzó una cifra de tan solo un 7%, pero ascendió vertiginosamente hasta alcanzar un 17,9% en el 2012. En general el sector turismo logra alejarse de la tasa de paro nacional cada vez con mayor intensidad, teniendo una diferencia de dos puntos en el año 2007 hasta presentar en el año 2012 una diferencia de siete puntos. El comportamiento en Galicia es similar al nacional.

A continuación en la Figura I.3 exponemos la evolución del empleo en el sector turístico en España y en Galicia.

Figura I.3. Evolución del empleo en el sector turístico: España y Galicia

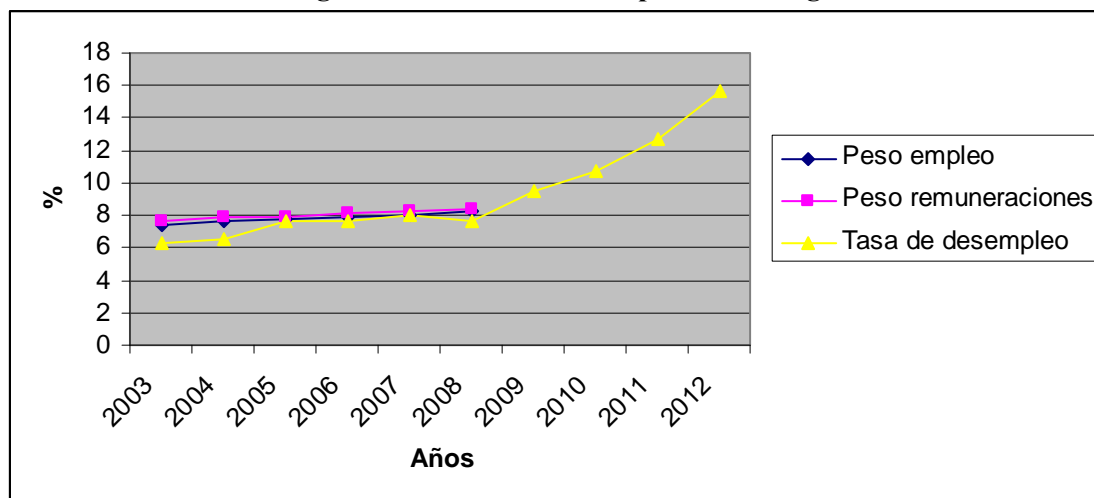


Elaboración propia en base a información extraída del INE.

Según el INE portugués, en la *Conta Satélite do Turismo* en Portugal (CSTP) durante el periodo 2003-2012 se ha incrementado de forma paulatina el número de empleos desde el 2008 hasta la actualidad. El peso del empleo en las actividades características del Turismo en la economía portuguesa ha evolucionado desde 2003 a 2008: de un 7,4% a un 8,2%. El peso de las remuneraciones en las actividades incrementa desde un 7,7% en el 2003 hasta un 8,4% en el 2008. La tasa de desempleo en Portugal se ha incrementado desde 2003 al 2012: de un 6,3% a un 15,7%. En el 2008 descendió 4 décimas respecto al 2007 pero, de forma estrepitosa, a partir del 2009 comenzó a ascender hasta llegar al 15,7% de la actualidad. Las tasas de empleo en Portugal son aún menores que en España. En ambos países la tasa de paro crece en el periodo 2003-2012 alcanzando cotas preocupantes.

Seguidamente en la Figura I.4 recogemos la evolución de la aportación del turismo al PIB.

Figura I.4. Evolución del empleo en Portugal



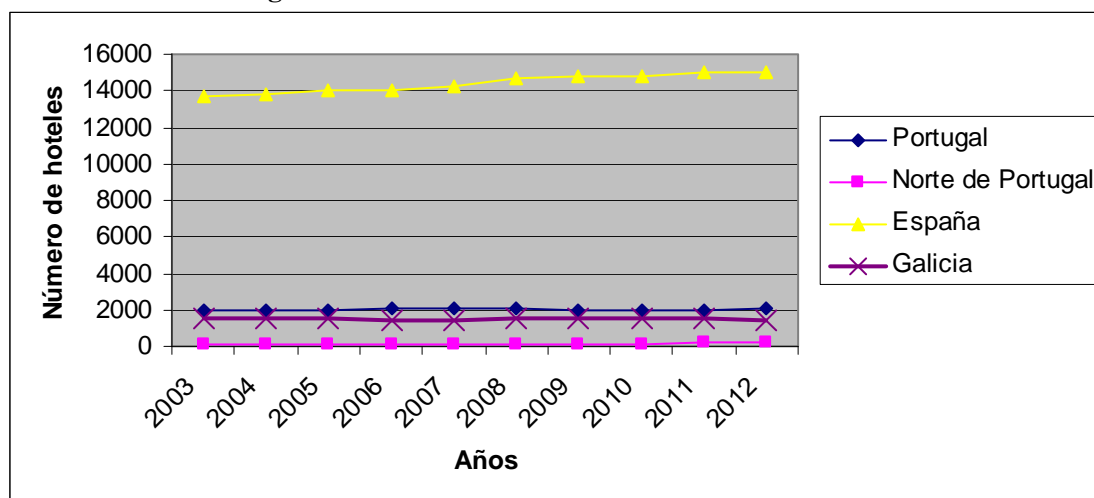
Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del INE.

Dada la relevancia que adquieren los establecimientos hoteleros en el sector turismo, recogemos seguidamente las principales características de la evolución del sector hotelero a lo largo de los últimos años, según los datos aportados por el INE.

Seguidamente analizamos la evolución del número de establecimientos en Portugal. En el periodo 2003-2008 se produce un incremento en el número de establecimientos hoteleros en todo el país: de 1934 unidades a 2041. En el año 2009 cae la oferta hasta 1988 unidades, año que coincide con la bajada del PIB. De forma paulatina, en el período 2010-2012 se incrementa el número de establecimientos hasta alcanzar la cifra de 2028. Los establecimientos hoteleros que aumentan la oferta durante el 2003-2012 son los hoteles. Se pasa de 546 hoteles en el año 2003 hasta 988 hoteles en el año 2012. Los establecimientos de alojamiento turístico que sufren una caída importante son los apartamentos turísticos. Con referencia a la media nacional en la Región Norte de Portugal el número de hoteles ha crecido de forma más intensa: de 107 hoteles disponibles en el año 2003 a 250 hoteles en el año 2012.

En España el número de establecimientos hoteleros abiertos ha aumentado del año 2003 al 2012: de 13.680 a 14.995. En el caso de los hoteles, a nivel nacional aumentan en el período 2003-2006 y en el año 2011. Sufren un descenso en el año 2007 y en el 2012. En el caso de Galicia el número de establecimientos hoteleros desciende en el período 2003-2006: de 1503 a 1450. Recuperando la oferta en el período 2007-2012 llegando a alcanzar una cifra de 1548 hoteles.

A continuación en la Figura I.5 exponemos la evolución de los establecimientos hoteleros en España, Portugal, Galicia y Región Norte de Portugal.

Figura I.5. Establecimientos hoteleros 2003-2012


Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del INE.

Por otra parte, dado que el ingreso por habitación disponible (RevPar) y el grado de ocupación hotelera constituyen una importante fuente de información para los establecimientos hoteleros, seguidamente estudiamos su evolución, según los datos aportados por el INE.

Según el INE la tasa de ocupación en los establecimientos hoteleros en Portugal se ha incrementado en el periodo 2003-2007: de un 42,1% hasta un 47,6%. Desciende bruscamente hasta el 40,5% en el 2009. En el período 2010-2011 se recupera hasta un 42,5%. Y en el año 2012 comienza a descender hasta un 41,8%. En el Norte de Portugal la tasa de ocupación asciende en el periodo 2003-2006: de un 33,1% hasta un 43,8%. Pero baja de forma paulatina hasta un 33,8% en el 2012. Los hoteles que presentan mayor tasa de ocupación son los de cinco estrellas, seguidos de los de cuatro y de los de tres.

En España la ocupación hotelera es mayor que en Portugal. La tasa de ocupación en España se incrementó en el período 2003-2007: de un 54,47% hasta un 56,38%. A partir del 2007 esta tasa comenzó a descender hasta el 52,05% en el año 2012. En Galicia la tasa de ocupación en el período 2003-2007 también subió: de un 32,93% a un 36,99%. Entre el 2008 y 2009 descendió hasta un 32,36%. En el período 2010-2011 se eleva aun 35,2%, volviendo a caer nuevamente hasta un 28,4% en el 2012.

El ingreso por habitación disponible (RevPar) está condicionado por la ocupación registrada en los establecimientos hoteleros. El RevPar en Portugal ha descendido en el periodo 2008-2012: de 31,3€ a 28,5€. En el caso del Norte de Portugal también ha caído en el periodo 2008-2012: de 22,5€ a 21,1€. En el año 2012 los hoteles que tienen mayor RevPar son los de cinco estrellas, con un RevPar de 42,5€, seguidos de los de 4 estrellas con 24,9€ y por último los de tres

estrellas con 18,9€. En general, en los últimos cuatro años, el RevPar ha bajado: 0,4€ en los hoteles de 5 estrellas, 1,6€ en los de 4 estrellas y 3,7€ en los de 3 estrellas.

En España en el periodo 2010-2011 el RevPar ha ascendido de: 37,9 € a 40,2 €. En el 2012 ha descendido hasta 40,0 €. El RevPar por categorías de hotel fue en el 2012 de 89,5 €; 48,8 € y 36,1 € para los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas, respectivamente. En todos los casos el RevPar ha ascendido desde el 2010: 10,6€ en los hoteles de cinco estrellas, 2€ en los de cuatro y 1,41€ en los de tres estrellas. En Galicia el RevPar ha descendido en el periodo 2010-2012: de 22,1€ a 17,1€.

En síntesis, durante los últimos cuatro años, en ambos países el sector turístico ha recobrado la importancia en la economía, recuperándose de las pérdidas producidas en los primeros años de crisis económica, hecho que se refleja en la evolución del PIB. El empleo también es otro de los factores representativos en la economía, en ambos países se ha incrementado el número de personal activo y la tasa de paro ha crecido muy por debajo de la tasa nacional a lo largo del periodo 2003-2012. En el caso del subsector hotelero, el número de hoteles ha crecido de forma general, y específicamente en los de tres, cuatro y cinco estrellas. La tasa de ocupación a lo largo de los últimos diez años se presenta inestable, con altibajos; como hemos señalado, es mayor en España que en Portugal. El ingreso por habitación disponible —menor en Portugal que en España— desciende en el período 2008 a 2012, de forma más acusada en los hoteles de tres estrellas. En ambos países en el período 2003 a 2012 el número de personal activo se incrementa pero también la tasa de paro. En España la tasa de paro es mucho mayor que en Portugal.

I.1.1 Perspectivas de futuro del sector turismo en España y Portugal y el horizonte de la RSC

Atendiendo a las perspectivas de futuro en el sector turismo, y en especial el hotelero, encontramos una relación de objetivos sostenibles en los planes estratégicos de ambos países (España y Portugal) a medio y largo plazo. En estos planes se recoge la importancia de conseguir un equilibrio sostenible entre el uso de los diferentes recursos, el desarrollo de la actividad turística y los impactos que éstas generan en su entorno a corto, medio y largo plazo.

Uno de los instrumentos más enfocados a tratar esta cuestión en materia de perspectivas de futuro en España es el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007). Este plan ha sido aprobado por acuerdo del Consejo de Ministros en el año 2007. En él se parte del hecho de que el sector turístico lleva a cabo su actividad en un entorno económico globalizado, de creciente incertidumbre y de cambio profundo. Ante este

panorama, el Consejo Español de Turismo² acordó llevar adelante un amplio proceso de revisión estratégica del sector para hacer frente a los nuevos retos y a las nuevas tendencias. Por otra parte, en España se dispone de un plan nacional que abarca el período 2012-2015 elaborado por el Instituto de Turismo en España (2013) y denominado Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT 2012-2015). Ha sido concebido en función de las necesidades y demandas actuales, teniendo en cuenta la situación de crisis económica que está atravesando el país y uno de sus principales puntos es la sostenibilidad en el sector turismo en todas sus actividades.

A nivel regional, la comunidad autónoma de Galicia cuenta con un Plan de Acción en Turismo (Consellería de Cultura e Turismo, 2010) para el período comprendido entre los años 2010 y 2013, que sigue vigente en la actualidad y que constituye el primer plan desarrollado en nuestra comunidad autónoma en esta materia. Se trata de un proyecto cuyo fin es establecer las líneas de acción básicas en materia de turismo a llevar a cabo por el gobierno gallego a medio plazo. Cabe resaltar que este plan ha sido elaborado por la confluencia de actores pertenecientes al sector público y privado bajo la mirada objetiva de un experto.

Con el fin de desvelar las perspectivas de futuro en materia turística en Portugal, analizamos los puntos que juzgamos más importantes del Plan Estratégico Nacional de Turismo para el período 2013 a 2015, denominado *Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015* (PENT) (Ministerio da Economía e do Emprego, 2012). Se trata de una iniciativa del gobierno nacional que se encuentra bajo la responsabilidad del Ministerio de Economía y de Empleo, cuyo objetivo es apoyar la implementación de acciones definidas para el crecimiento sostenible del turismo portugués hasta el año 2015. Para la elaboración de este documento, en el que se ha materializado dicho plan, se llevó a cabo un diagnóstico y un conjunto de objetivos que colaborarán en el desarrollo estratégico del sector.

Igualmente analizamos el Programa Operacional de la Región Norte de Portugal denominado *Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007/2013* (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006). Este programa desarrolla las medidas estratégicas a medio plazo, que será sustituido por otro programa cuyo comienzo está previsto para el año 2014. En la actualidad, el programa Norte 2020 se está desarrollando para ser aplicado en el año 2014 y con prospección para el 2020. El *Quadro de Referência Estratégico Nacional* asume las principales agendas: el potencial humano, los factores de competitividad y la valorización del territorio, en concreto, para la Región Norte de Portugal. Las tres agendas se elaboraron según los principios orientadores de la selectividad, la viabilidad económica, la sostenibilidad

²El Consejo Español de Turismo (creado en 2005) es un órgano colegiado, asesor y consultivo, adscrito a efectos administrativos al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría General de Turismo.

financiera, la valorización territorial y la gestión, así como la motorización de las estrategias mediante diferentes programas operacionales. El plan *Norte 2020: a estratégia de desenvolvimento regional 2014-2020* se materializa en un documento que establece el futuro de la región Norte. En él se indica que constituirá un gran desafío la proyección de la región con un crecimiento inteligente, inclusivo y sustentable, de generación de empleo y cohesión así como la atracción de inversiones regionales (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2013). Este plan exige la colaboración sólida y activa entre los principales actores institucionales de la región y las comunidades locales.

Para la ejecución de todos estos proyectos es necesaria la participación de diversas entidades, entre las que se encuentran los hoteles, que influyen de manera directa o indirecta en la consecución del objetivo de lograr una experiencia de calidad en materia de turismo en Portugal y en España. Seguidamente, exponemos los puntos más destacados de las perspectivas de futuro en el sector turismo en ambos países, a través del análisis de estos programas.

Los programas de España y Portugal están orientados a favorecer el emprendimiento. En España las medidas de acción se orientan principalmente a proporcionar líneas de crédito a jóvenes, adecuar la oferta formativa e investigar la demanda empresarial. En el caso de Portugal las medidas del emprendimiento se orientan más a la sostenibilidad y a la economía social.

La calidad es otro de los puntos importantes en las agendas de ambos países. En Portugal pretenden mejorar la calidad, la eficiencia de la gestión y el posicionamiento de las empresas aumentando el número de empresas certificadas y los procesos de certificación sostenible. En España se pretende incentivar la calidad en el sector turismo dotando a las empresas de instrumentos contrastados de gestión óptima con programas y sistemas de calidad propios del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE). Este sistema dispone de varios programas con diferentes líneas de acción (buenas prácticas, SCTE en destinos –SCTED marca Q de Calidad Turística y SCTE internacional). En Portugal tan solo se mencionan sistemas internacionales de calidad aunque no tan específicos como en el caso de España.

Los programas de ambos países aspiran a mejorar la promoción de la Marca España y la Marca Portugal, respectivamente. Pretenden diferenciarse y lograr atraer a más clientes apostando por un turismo de calidad, que no solo busque sol y playa, ya que se trata de mercados muy maduros. En cualquier caso, el objetivo es aprovechar este tipo de turismo combinándolo con otros recursos. Dada la riqueza de recursos, de diversa índole existente en ambos países se pretende potenciar el golf, la naturaleza (ecoturismo), el patrimonio arquitectónico, la gastronomía, el vino, los negocios, la cultura, el turismo religioso, el turismo de salud, el turismo médico, el turismo enogastronómico y el turismo sostenible.

Las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental en la atracción y difusión de las ofertas y recursos de cada uno de los países. El evidente avance en las TICS permite promocionar el turismo mediante las redes sociales, las webs corporativas de las entidades que promocionan el turismo en ambos países, los juegos, etc.

Mediante la aplicación de este tipo de acciones se pretende potenciar en España y Portugal el turismo diferenciado; aquel que gira en torno al aprovechamiento de los recursos (gastronómicos, culturales, patrimonio, etc). Ambos países quieren alejarse del turismo destructivo, de puro consumo, pretendiendo poner en valor toda su riqueza. Reflejan especial preocupación por el equilibrio entre el cuidado, la protección y la explotación en la actividad turística. El objetivo de los dos países es alcanzar un desarrollo sostenible en colaboración con todos los agentes que intervienen en una determinada área geográfica.

Otro de los objetivos es gestionar destinos turísticos sostenibles prestando especial atención al agua y al suelo, adoptando buenas prácticas e implantando certificaciones internacionales. Resulta especialmente preocupante en Portugal el establecimiento de circuitos georreferenciados dentro de sus líneas de actuación en el desarrollo de las diferentes regiones del país (productos, servicios, rutas, etc). Las líneas estratégicas para alcanzar la sostenibilidad en estos destinos se basan en realzar los efectos positivos y atenuar los negativos, tanto en las regiones como en la población. También pretenden valorar por parte de la administración el impacto en términos económicos, sociales y territoriales, así como desarrollar mecanismos de motorización cuando se implemente una actividad. La finalidad consiste en implantar todo este tipo de medidas basándose en la conservación, la utilización racional de los recursos, la potenciación de la interacción de comunidades locales y productivas, la preocupación por la relación turista, el espacio, la región y la comunidad del entorno, contribuyendo, de este modo, a una experiencia global de la visita.

Ambos países están preocupados por la formación y el talento. En España se proponen medidas de verificación y actualización adecuadas a las necesidades actuales de formación mientras que en Portugal pretenden implementar nuevas profesiones estratégicas para el sector con el fin de cubrir nuevas necesidades en segmentos especiales como el senior, el de discapacitados o el de movilidad reducida. Uno de los puntos más reseñables es el objetivo de potenciar nuevas profesiones en torno a la accesibilidad y a la sostenibilidad.

Por otra parte, en España hay un especial interés en renovar la infraestructura, lo que supone mejoras en la sostenibilidad medioambiental, especialmente focalizadas en la eficiencia y el ahorro de energía y de agua. A ambos países les interesa implementar programas específicos en el sector turismo especialmente dirigido a los recursos, a la conservación de agua y de energía por medio de la mejora de las infraestructuras y los servicios de accesibilidad para colectivos

con necesidades especiales. Estas medidas se orientan a la formación específica y la dotación de recursos, equipamientos y servicios especiales. Se trata de una apuesta para mejorar la atención, en general, y en particular, la accesibilidad para todos: para el turista senior, para las personas con discapacidad y movilidad reducida.

Por otra parte, solo en el caso de España, se propone homogeneizar la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, rurales y campings con el fin de paliar la problemática sobre las diferencias de clasificación a nivel de las comunidades autónomas. Esto no sucede en Portugal ya que tienen una competencia adquirida a nivel nacional, denominada Turismo de Portugal. El grupo de normalización hotelera del Consejo Español de Turismo (CONESTUR) propone adoptar un sistema de clasificación hotelera similar a *HotelStars*, seguido por diferentes países europeos (Austria, República Checa, Alemania, Hungría, Suiza, Noruega, Suecia, Estonia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Bélgica, Dinamarca y Grecia) al que se van uniendo más países año tras año. *Hotelstars* fue creado bajo el patronato HOTREC, conformado por el *Hospitality Europe* de los hoteles asociados a Austria, República Checa, Alemania, Hungría, Suiza, Noruega y Suecia.

Con orientación al fomento de turismo sostenible relacionado con el medioambiente en España se identifica a los consumidores LOHAS³ (Lifestyles of Health and Sustainability). Para los consumidores eco-inteligentes o LOHAS es fundamental que la oferta responda a sus demandas y que la marca que lo acredite sea fiable. El fomento del turismo sostenible con el medio ambiente es uno de los objetivos que figuran en los planes de ambos países. Éste debe contemplarse como una herramienta horizontal que puede aplicarse en destinos y recursos críticos, como son los hoteles. Ponen énfasis en las actuaciones relacionadas con la eficiencia energética de los recursos turísticos y su consecuente ahorro de costes. Estos planes manifiestan que existe una demanda cada vez mayor por parte de determinados segmentos de nuestros mercados emisores, que otorga gran importancia en la elección de su destino a los atributos de respeto medioambiental.

Tanto en España como en Portugal existe un interés evidente por proporcionar apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas. En esta línea en España se plantea realizar un análisis profundo de la normativa en el sector turístico: reforma laboral, ley de costas, arrendamientos urbanos, ley de aguas y ley de propiedad horizontal. En Portugal se pretende dar más apoyo a las organizaciones para que las empresas alcancen el mercado internacional.

³El consumidor LOHAS es un consumidor ecointeligente que lleva estilos de vida sanos y sostenibles. Esta nueva segmentación ha sido desarrollada por el *Natural Marketing Institute* (NMI). Su finalidad es llegar a entender la relación entre el comportamiento del consumidor y su posición con respecto a cuestiones relativas a la ecología, medioambiente y productos socialmente responsables.

Nos parece importante señalar las visiones de ambos países en materia de turismo. España está en el camino de convertirse en un destino líder con proyección internacional dentro del sector turístico por varios motivos: se trata de un país sostenible económica, social y medioambientalmente que cuenta con destinos rentables, eficientes en su modelo empresarial y con talento, inmersos en la era digital y colaborativos entre el sector público y el resto de agentes y organizaciones que forman parte del sector. En el caso de Portugal podemos afirmar que es un país orientado a convertirse en uno de los destinos europeos con el crecimiento más alineado con los principios del desarrollo sostenible, dadas sus características distintivas e innovadoras, en base a la calidad del servicio y la competitividad de la oferta, en la excelencia ambiental y urbanística, en la formación de recursos humanos y en la dinámica y la modernización empresarial así como de las entidades turísticas. El turismo en Portugal pretende ser uno de los motores del desarrollo social, económico y ambiental tanto a nivel regional como nacional.

Vemos que la línea de actuación adopta la misma forma en ambos países con una clara orientación a la diferenciación de productos y servicios, potenciando el marketing para el conocimiento del país y sus recursos. Ambos países se preocupan por la conservación y el mantenimiento de los recursos, servicios e infraestructuras así como el entorno y su población. A través de estos planes pretenden seguir dando un giro diferenciador pero respetuoso con la triple dimensión de la responsabilidad social, en el ámbito económico, social y medioambiental. Potenciar la colaboración es uno de los puntos de su agenda por lo que tanto España como Portugal ambicionan tener en cuenta a todos los agentes que intervienen en el sector turístico, pertenecientes tanto al ámbito público como privado, el entorno y la sociedad así como la comunidad en particular.

Tal como se puede apreciar en varios de estos puntos los hoteles –y sobre todo los de categoría de tres, cuatro y cinco estrellas- desempeñan un papel fundamental a la hora de conseguir los objetivos propuestos por los planes de ambos países. Nos referimos concretamente a algunos tipos de turismo como son el turismo de negocios, el de salud y bienestar, el golf, los resorts y el turismo residencial integrado, si bien cualquier tipo de turismo puede consumir los servicios de los hoteles de categoría tres, cuatro y cinco estrellas.

Finalmente, creemos importante reflexionar sobre cómo les afecta y de qué modo colaboran los hoteles en los planes estratégicos del sector turismo en España y en Portugal a medio y largo plazo. Se pone de relevancia la importancia que recientemente viene adquiriendo la calidad del medio ambiente urbano y del paisaje como parte esencial del producto turístico a la hora de calificar y mejorar ambos destinos. En esta área es imprescindible contar con la colaboración de los emprendimientos hoteleros para que puedan acompañar el mantenimiento del mencionado

medio ambiente urbano, del paisaje histórico y natural de los diferentes destinos turísticos de ambos países.

Además cabe resaltar que resulta de gran importancia la colaboración de los hoteles en la mejora de la accesibilidad y la valoración de las nuevas profesiones (senior, personas con discapacidad y/o movilidad reducida), adaptando la oferta y sus instalaciones a esta tipología de turismo. Aparecen nuevos tipos de clientes por lo que los hoteles han de estar preparados para atender a las nuevas necesidades de los consumidores, como por ejemplo los consumidores *LOHAS* que demandan productos socialmente responsables. Los planes de ambos países especifican que se debe incrementar el nivel de rendimiento de las zonas turísticas y que, para ello, se deben desarrollar intervenciones en el ámbito de la planificación para la que tienen una participación relevante los factores relacionados con la infraestructura turística, como por ejemplo los hoteles. Para conseguir la mejora de la calidad en el servicio y la implantación de certificaciones en esta materia los hoteles deben cumplir los estándares requeridos.

Resulta necesario contar con una correcta adaptación de la gestión, los productos y los servicios así como el formato en la comercialización en las empresas –entre las que sobresalen los hoteles- y los destinos turísticos, orientados a la nueva estructura del negocio en los mercados emisores impulsada por las TICs.

I.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Con el fin de categorizar los hoteles e identificar las principales variables e indicadores que definen el subsector hotelero, procederemos a la revisión de fuentes secundarias. Estos informes corresponden a la documentación elaborada por los principales organismos oficiales encargados de divulgar los parámetros del subsector hotelero con competencia a nivel nacional y regional (INE, IGE, CST, etc). También realizaremos una revisión de la legislación que afecta a ambos países, España y Portugal, y a nivel regional en los casos de Galicia y la Región Norte de Portugal.

I.2.1. Principales características que definen el sector hotelero en España y Portugal

Recopilamos la información más relevante que creemos que define a los hoteles, aquella que sus gestores deben transmitir para que los organismos oficiales elaboren las diferentes estadísticas e informes. Para ello, investigamos la legislación española y portuguesa así como la documentación elaborada por los organismos oficiales (INE, IGE, CST, entre otros). También estudiamos las variables del subsector hotelero que definen la Eurorregión, entre ambos países. Con todo ello se pretende obtener las variables que definen y caracterizan los hoteles.

En primer lugar analizamos la legislación europea en la que se establecen las líneas que definen a ambos países por formar parte de la Unión Europea. Para ello examinamos el reglamento a nivel europeo que establece un marco común para el desarrollo, la producción y la difusión

sistemática de estadísticas europeas sobre turismo. El reglamento (UE) número 692/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 6 de Julio de 2011, relativo a las estadísticas europeas sobre turismo (Comisión Europea, 2011a) define la información que debe divulgarse en el subsector hotelero. En la Tabla I.1 recogemos los puntos principales que deben transmitir los hoteles y alojamientos similares.

Tabla I.1. Información que debe transmitirse por los hoteles y alojamientos similares (inicio)

Variabes	Nivel	Variabes	Desgloses	Periodo
Capacidad de los establecimientos de alojamiento turístico	Nacional y nivel regional NUTS ⁴ 2	<ul style="list-style-type: none"> – Número de establecimientos – Número de camas – Número de habitaciones 	Tipo de localidad a y b. Grupos de tamaño (opcional)	Anual
	Nivel nacional	– Número de establecimientos que cuentan con una o más habitaciones accesibles para personas con movilidad reducida, incluidos los usuarios de sillas de ruedas.	--	Trienal

Tipo de localidad a: con referencia al grado de urbanización del municipio (o unidad administrativa equivalente) en el que está situado el establecimiento de alojamiento turístico, son: zona densamente poblada, zona intermedia y zona poco poblada.

Tipo de localidad b: las dos categorías que deben aplicarse con el tipo de localidad b), con referencia a la cercanía al mar del municipio (o unidad administrativa equivalente) en el que está situado el establecimiento de alojamiento turístico son: marítimo y no marítimo.

Los grupos de tamaño. Las tres categorías que deben aplicarse en relación con el grupo de tamaño, con referencia al número de habitaciones del establecimiento de alojamiento turístico son: establecimiento pequeño (menos de 25 habitaciones); establecimiento mediano (entre 25 y 99 habitaciones) y establecimiento grande (100 habitaciones o más; mencionar separadamente de manera opcional <entre 100 y 249 habitaciones> y <250 habitaciones o más>.

Fuente: Elaboración propia en base Comisión Europea (2011a)

⁴ NUTS es la nomenclatura común de las unidades territoriales para la elaboración de estadísticas regionales en la Unión que establece el reglamento (CE) 1059/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo.

Tabla I.1. Información que debe transmitirse por los hoteles y alojamientos similares (conclusión)

Variables	Nivel	Variables	Desgloses	Período
Índice de ocupación de los establecimientos de alojamiento turístico (interno y receptor).	Regional NUTS 2 y nivel nacional	– Número de pernoctaciones de residentes en establecimientos de alojamiento turístico.	Tipo de localidad a y b (anual – regional)	Anual (regional nacional)
		– Número de pernoctaciones de no residentes en establecimientos de alojamiento turístico.		
	– Entradas de residentes en establecimientos de alojamiento turístico.	Mensual (nacional)		
	– Entradas de no residentes en establecimientos de alojamiento turístico.			
Nacional	– Grado de ocupación por plazas.	Tipo de localidad a y b. País o zona geográfica de residencia del cliente. Grupos de tamaño (opcional)	Anual	
	– Grado de ocupación por habitaciones.			
	– Número de pernoctaciones de residentes en establecimientos de alojamiento turístico.			
		– Número de pernoctaciones de no residentes en establecimientos de alojamiento turístico.		
		– Entradas de residentes en establecimientos de alojamiento turístico.	País o zona geográfica de residencia del cliente.	
		– Entradas de no residentes en establecimientos de alojamiento turístico.		
		– Grado de ocupación por plazas	Grupos de tamaño (opcional)	
		– Grado de ocupación por habitaciones.		

Tipo de localidad a: con referencia al grado de urbanización del municipio (o unidad administrativa equivalente) en el que está situado el establecimiento de alojamiento turístico, son: zona densamente poblada, zona intermedia y zona poco poblada.

Tipo de localidad b: las dos categorías que deben aplicarse con el tipo de localidad b), con referencia a la cercanía al mar del municipio (o unidad administrativa equivalente) en el que está situado el establecimiento de alojamiento turístico son: marítimo y no marítimo.

Los grupos de tamaño. Las tres categorías que deben aplicarse en relación con el grupo de tamaño, con referencia al número de habitaciones del establecimiento de alojamiento turístico son: establecimiento pequeño (menos de 25 habitaciones); establecimiento mediano (entre 25 y 99 habitaciones) y establecimiento grande (100 habitaciones o más; mencionar separadamente de manera opcional <entre 100 y 249 habitaciones> y <250 habitaciones o más>.

Fuente: Elaboración propia en base Comisión Europea (2011a)

Como podemos observar existen diferentes datos de carácter anual y mensual que deben ser transmitidos a los organismos oficiales de un modo accesible. A partir de estos datos dichos organismos deben elaborar diferentes informes de exposición pública. Todo ello conforma un conjunto de variables que definen al subsector hotelero entre las que hemos identificado los ítems que más se utilizan en nuestra unidad de estudio, los hoteles. De forma general las principales variables se refieren a la capacidad (número de establecimientos, camas y

habitaciones) y al índice de ocupación (número de pernoctaciones, entradas de residentes y no residentes y el grado de ocupación).

Para obtener las variables que definen a los establecimientos hoteleros investigamos qué datos son necesarios para la clasificación de los hoteles. Concretamente realizamos una revisión de la legislación de la comunidad autónoma gallega y la región Norte de Portugal, para poder identificar de manera adecuada las diferentes características que definen a los hoteles. La primera consideración a tener en cuenta al investigar en materia turística relacionada con el alojamiento turístico, en nuestro caso el subsector hotelero, es que en Portugal se registra mediante un sistema nacional, a diferencia de España, en el que cada comunidad autónoma dispone de legislación propia, aunque en la práctica las diferencias entre las comunidades son mínimas.

Seguidamente realizamos un análisis de las principales características del subsector hotelero en ambos países, España y Portugal, basándonos en la legislación en vigor. En la Tabla I.2 representamos las principales características del subsector hotelero, la clasificación de los denominados emprendimientos turísticos en Portugal y establecimientos turísticos en Galicia.

Tabla I.2: Principales características del subsector hotelero en España-Galicia y Portugal (inicio)

	España-Galicia	Portugal
Competencia ordenación de turismo	Comunidades Autónomas	Nacional
Competencia en la clasificación	Comunidades Autónomas	<i>Municipal o nacional según el tipo de establecimiento turístico</i>
Competencia clasificación y limitación máxima hoteles	Galicia: Turismo de Galicia	Portugal: Turismo de Portugal, IP
Tipologías Establecimientos de alojamiento turístico / emprendimientos turísticos	Establecimientos hoteleros Apartamentos y viviendas turísticas Campamentos turísticos Establecimientos de turismo rural Albergues turísticos Cualquier otro que se fije reglamentariamente	Establecimientos Hoteleros Aldeamientos turísticos Apartamentos turísticos Conjuntos turísticos (resorts) Emprendimientos de turismo de habitación Emprendimientos de turismo en el espacio rural Parques de campismo y de caravanas Emprendimientos de turismo de la naturaleza
Grupos de establecimientos hoteleros	Hoteles Hoteles apartamento Hoteles balneario Hoteles talaso Cualquier otra que se fije reglamentariamente	Hoteles Hoteles apartamento (Apartahoteles) Posadas
Categorías de los hoteles	1 a 5 estrellas	

Fuente: Elaboración propia en base a Ministério da Economía e da Inovação (2008) y Xunta de Galicia (2011)

Tabla I.2: Principales características del subsector hotelero en España-Galicia y Portugal (conclusión)

	España-Galicia	Portugal
Categoría de los hoteles asignada en función del cumplimiento de las condiciones establecidas de forma reglamentaria	Los servicios ofertados El confort El equipamiento de los cuartos Las condiciones de las instalaciones comunes Los servicios complementarios El personal de servicio Cualquier otra que se fije reglamentariamente	Calidad del servicio y las instalaciones, Características instalaciones y equipamientos Servicio de recepción y portería Servicio de limpieza y lavandería Servicio de alimentación y bebidas Servicios complementarios Distingue entre servicios mínimos y los requisitos opcionales cuyo requisito sumatorio permite alcanzar la puntuación necesaria para obtener dicha categoría.

Fuente: Elaboración propia en base a Ministério da Economía e da Inovação (2008) y Xunta de Galicia (2011)

Como podemos observar en la Tabla I.2 en Portugal la competencia en materia de turismo es nacional (Turismo de Portugal) a diferencia de lo que sucede en España donde se delega a las comunidades autónomas, en nuestro caso de estudio, en Turismo de Galicia. La clasificación de emprendimientos/establecimientos turísticos es diferente en ambos países. En Galicia se identifican seis tipos de establecimientos de alojamiento turístico (establecimientos hoteleros, apartamentos y viviendas turísticas, campamentos de turismo, establecimientos de turismo rural, albergues turísticos y los denominados “cualesquiera otros que se fijen reglamentariamente”). En Portugal se identifican ocho tipologías de establecimientos de alojamiento turístico (establecimientos hoteleros, aldeas turísticas, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos – resorts-, emprendimientos de turismo de habitación, emprendimientos de turismo en el espacio rural, parques de campismo y de caravanas y emprendimientos de turismo de naturaleza). En el caso de los establecimientos hoteleros se reconocen con la misma denominación tanto en Galicia como en la Región Norte de Portugal.

Según el artículo 56 (Xunta de Galicia, 2011) los establecimientos hoteleros en Galicia se dividen en dos grupos: el Grupo I corresponde a los hoteles y el Grupo II a las pensiones. Los hoteles se clasifican en alguna de las modalidades siguientes: hoteles, hoteles apartamentos, hoteles balnearios, hoteles talasos y como última opción la denominada “cualesquiera otras que se fijen reglamentariamente”. Los hoteles se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas, con arreglo a las condiciones establecidas reglamentariamente según los servicios ofertados, el confort, el equipamiento de las habitaciones, las condiciones de las instalaciones comunes, los servicios complementarios, el personal de servicio y cualquier otra que se fije reglamentariamente. Creemos que es importante resaltar la distinción en que se basa la clasificación en Galicia entre los hoteles talaso y balnearios. En primer lugar, debemos destacar que ambos deben cumplir con los requisitos establecidos por los hoteles. En el caso de los hoteles balneario, además, deben contar con instalaciones balnearias, teniendo derecho al

aprovechamiento de las aguas mineromedicinales o termales de Galicia. Los hoteles talaso deben contar con instalaciones para los tratamientos de agua de mar. Debido a las características propias de la comunidad autónoma de Galicia, en la que se dispone de costa así como de aguas termales y medicinales reconocidas, en la presente ley han considerado incluir el reconocimiento para los hoteles talaso y los hoteles balneario. Esta distinción no se recoge en la normativa de Portugal aunque este país disponga igualmente de costa y aguas termales y medicinales, especialmente en la Región Norte de Portugal.

En Portugal los establecimientos hoteleros se pueden clasificar en tres grupos: hoteles, hoteles apartamentos y posadas. Cabe señalar que en Portugal se distingue entre emprendimientos de turismo rural y turismo de naturaleza dentro de las tipologías de alojamientos turísticos mientras que en Galicia tan solo se identifican establecimientos de turismo rural, dejando abierta la posibilidad de reconocer otros tipos diferentes de establecimientos turísticos bajo la denominación de *cualquier otro que se fije reglamentariamente*. A pesar de que en Galicia no existe esta distinción también se dispone de espacios naturales con las mismas características de la Región Norte de Portugal. Dada esta distinción creemos conveniente resaltar dónde radican las diferencias entre estos establecimientos. Los emprendimientos de turismo en el espacio rural han de estar en espacios rurales y tener una oferta de un producto turístico completo y diversificado en el espacio rural. Estos deben integrarse con la finalidad de preservar, recuperar y valorizar el patrimonio arquitectónico, histórico, natural y paisajístico de las respectivas regiones, a través de la recuperación de construcciones existentes, de forma que asegure que se respeta la traza arquitectónica de la construcción ya existente. Existe una clasificación por grupos específica para los emprendimientos de turismo en espacio rural que son: casas de campo, agro-turismo y hoteles rurales. Los establecimientos de turismo de naturaleza han de estar en áreas clasificadas u otras áreas con valores naturales, disponiendo para su funcionamiento de un conjunto adecuado de instalaciones, estructuras, equipamientos y servicios complementarios relacionados con la animación ambiental, la visita a áreas naturales, el deporte de naturaleza y la interpretación ambiental (Ministério da Economía e da inovação, 2008).

En Portugal los establecimientos hoteleros, los aldeamientos turísticos y los apartamentos turísticos se clasifican en las categorías de una a cinco estrellas, atendiendo a la calidad del servicio y de las instalaciones y de acuerdo con los requisitos a definir por la ordenanza. Tales requisitos deben incidir en las características de las instalaciones y equipamientos, el servicio de recepción y portería, el servicio de limpieza y lavandería, el servicio de alimentación y bebidas y los servicios complementarios. La ordenanza distingue entre los requisitos mínimos y los opcionales, cuyo sumatorio permite alcanzar la puntuación necesaria para la obtención de determinada categoría.

Por otra parte, cabe señalar que las competencias para la clasificación a nivel de Galicia se ejercen en la comunidad autónoma de Galicia. En el caso de Portugal las competencias de clasificación pueden ser nacionales o municipales en función del tipo de emprendimiento. En Portugal, es Turismo de Portugal quien fija la capacidad máxima y atribuye la clasificación de los establecimientos hoteleros, aldeamientos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos – *resorts*- y hoteles rurales. Son los órganos municipales aquellos que deben fijar la capacidad máxima y atribuir la clasificación de los emprendimientos de turismo de habitación, emprendimientos de turismo en espacio rural (excepto los hoteles rurales), parques de campismo y caravanas. Asimismo deben registrar y mantener el registro del alojamiento local disponible al público (este último no tiene clasificación).

En referencia a la distinción entre las diferentes categorías de los hoteles, la denominación de la clasificación es igual en ambos países, entre una y cinco estrellas. La categoría de los establecimientos hoteleros se asigna, de forma general, en base al cumplimiento de las condiciones establecidas: los equipamientos de las habitaciones, las instalaciones y los diferentes servicios que se ofertan.

Podemos concluir que en ambos países los hoteles están clasificados según categorías y éstas se asignan en función del cumplimiento de determinadas condiciones establecidas de forma reglamentaria, por lo que deducimos que mediante esta variable se pueden hacer una comparativa entre todos ellos.

1.2.2. Cómo se clasifican los hoteles en España y Portugal

Los hoteles se clasifican en función de las distintas categorías de acuerdo a la modalidad y número de estrellas. Ésta se asigna a través de las Consejerías de Turismo de las comunidades autónomas en España mientras que en Portugal la competencia está asignada a nivel nacional a Turismo de Portugal. En este epígrafe procedemos a analizar la normativa de Galicia y la normativa nacional de Portugal en materia hotelera.

Revisada la legislación *Ministério da Economia e da Inovação* (2008) y *Xunta de Galicia* (2011) exponemos a continuación la principal información que deben aportar los hoteles para su clasificación, en base a dos grandes bloques: la ordenación y la capacidad de los establecimientos hoteleros. La ordenación de los establecimientos hoteleros se establece en base al grupo, categoría, modalidad, especialidad y período de funcionamiento. Las principales variables que definen la capacidad del hotel son el número de habitaciones (total, individuales, dobles, para personas con discapacidad, con literas y con camas supletorias) y el número de plazas en habitaciones (individuales, dobles, con personas con discapacidad, con literas y con camas supletorias).

Hacíamos referencia en el anterior apartado a las perspectivas de futuro en España. Cabe destacar que este país se está planteando cambiar el sistema en que se otorgan las categorías, por lo que creemos conveniente introducir la información más relevante en relación al sistema por el cual se pretende dar un giro en la manera de clasificar los hoteles. En España el objetivo consiste en la instauración del sistema de clasificación *Hotelstars* con el fin de paliar la problemática acaecida por la diversidad de criterios de clasificación hotelera y el inconveniente que supone para los turistas el subsector hotelero. Con esta iniciativa se pretende marcar el camino hacia una clasificación hotelera europea, armonizando criterios y procedimientos comunes en los países que participan en la *Hotelstars Union*. Se pretende introducir este sistema ya que el actual se basa principalmente en la clasificación por elementos estructurales de los establecimientos, dejando de lado los aspectos relacionados con los servicios u otras características singulares valoradas por los clientes. No ocurre lo mismo en Portugal donde las competencias están asignadas a nivel nacional.

El sistema de clasificación *HotelStars* otorga puntos según una serie de criterios (270 en total). Cada hotel debe alcanzar una puntuación determinada para alcanzar la categoría pretendida (algunos puntos deben cumplirse obligatoriamente y otros son optativos). En el caso de que un hotel alcance un mínimo de 90 puntos obtendrá la categoría de una estrella mientras que para la categoría de cinco estrellas debe obtener un mínimo de 570 puntos. Los criterios están basados en seis subapartados que contemplan: edificio y habitaciones, instalaciones y equipamiento, servicios, ocio, oferta y servicio de reuniones y eventos (Hotelstars, 2010). De forma resumida mencionamos seguidamente los criterios de cada una de los subapartados.

Los edificios y las habitaciones se refieren a: la higiene, preservación, condiciones, impresiones y tamaño de las habitaciones, las áreas públicas, las instalaciones; el parking y la dotación que deben tener. Supone una novedad que no se refieran tan solo a las características físicas sino también a otros servicios. Las instalaciones y los equipamientos hacen referencia al confort sanitario y su dotación (ducha, lavabo, enchufes, iluminación, espejos, productos de cuidado personal, calefacción, bandejas, colgadores y aseo) y al confort (colchones (tamaño y grosor), almohadas, cubre colchones, carta de almohadas, sábanas modernas), el equipamiento de las habitaciones (adecuación del armario, estantes, perchas, silla, asientos, enchufes, luz, papelera, espejo), el depósito, el control del ruido y del aire acondicionado, los aparatos electrónicos de entretenimiento (televisión en color, tamaño, satélite, cable, etc), las telecomunicaciones y una miscelánea que incluye varios recursos (plancha, kit de afeitado, revistas y utensilios de escribir). El apartado referido a los servicios tiene en cuenta la limpieza de la habitación, el cambio de sábanas y toallas, las bebidas, el desayuno, la comida, la recepción, el servicio de lavandería y planchado, la forma de pago y varios servicios incluidos en la miscelánea (costurera, limusina, flores, informática para clientes, limpieza de zapatos, secretariado,

conferencias, etc). El capítulo cuatro abarca el ocio, los equipamientos y los servicios (sala de lectura, biblioteca, gimnasio), el spa y el servicio de belleza y un conjunto de recursos bajo la denominación de miscelánea (programas de animación, canguros y playa privada). El apartado cinco se refiere a la oferta (sistema de gestión de quejas, evaluación de los clientes, *mystery guest*; sistema de calidad de *European Hospitality Quality* -EHQ-, página web con fotos reales, reservas online, mapa de la ubicación, etc). Finalmente, el punto seis se refiere al servicio de reuniones y eventos (salas, telecomunicación y media, equipamiento y tecnología).

1.2.3 Fuentes del sector turístico en España y Portugal

En este apartado realizamos el estudio de las principales variables que definen el subsector hotelero de ámbito nacional, en ambos países (España y Portugal) y de ámbito regional, (Galicia y Norte de Portugal). Analizamos las distintas fuentes de información de las que podemos extraer estas variables. Para obtener las variables que definen el sector hotelero en ambos países estudiamos el contenido de los informes estadísticos que elaboran los distintos organismos oficiales delegados para el desarrollo de esta función, en base al contenido de la tabla I.3, en la que se reflejan las diferentes fuentes consultadas. Estos organismos elaboran los principales instrumentos de análisis del subsector (informes, encuestas, etc), de los cuales se pueden extraer los indicadores en los que se refleja la estructura turístico-económica. Debido a que en este trabajo nos centraremos, como ya mencionamos anteriormente, en el sector hotelero, solo nos interesan algunos de los informes elaborados por los mencionados organismos.

Tabla I.3: Fuentes secundarias del sector turístico en España y Portugal (inicio)

País	Fuente	Fuente de recogida de datos
España	INE Instituto Nacional de Estadística (INE) (www.ine.es)	Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)
		Índice de precios hoteleros (IPH)
		Indicadores de rentabilidad del sector hotelero
	Instituto de Estudios Turístico (IET) (www.iet.tourspain.es)	Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR)
		Movimiento Turístico en Fronteras (FRONTUR)
		Movimiento Turístico de los Residentes (FAMILITUR)
Cuenta Satélite de Turismo de España (CSTE) (www.iet.tourspain.es)	Parámetros económicos del Turismo en España (cuentas y tablas – contabilidad)	
Instituto Galego de Estadística (IGE)-Galicia-. (www.ige.eu)	Datos contenidos en el INE referidos a Galicia Directorio de empresas y actividades turísticas	
Portugal	<i>Conta Satélite do Turismo</i> - Cuenta Satélite de Turismo (CSTP) (www.turismodeportugal.pt)	Cuentas nacionales
		<i>Consumo Turístico no Território Económico</i> (CTTE)- Consumo del Turismo en el Territorio Económico
		<i>Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo</i> (VAGT)- Valor añadido generado por el turismo
		Balance de la actividad turística
		Oferta turística
		<i>Inquérito às Deslocações dos Residentes</i> (IDR) - Encuesta de Viaje de Residentes
		Oferta en alojamiento turístico colectivo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla I.3: Fuentes secundarias del sector turístico en España y Portugal (conclusión)

País	Fuente	Fuente de recogida de datos
Portugal	Instituto Nacional de Estadística (INE) (www.ine.pt)	Estatísticas do Turismo
		<i>Anuário Estatístico da Região Norte</i> - Anuario Estadístico de la Región Norte
		<i>Anuário Estatístico de Portugal</i> - Anuario Estadístico de Portugal
		<i>Estatísticas do Turismo</i> - Estadísticas del Turismo
España y Portugal	Instituto Nacional de Estadística -Portugal (INE) (www.ine.pt)	<i>A Península Ibérica em Números</i> – La Península Ibérica en Números <i>Anuario Estatístico Galicia-Norte de Portugal</i> – Anuario Estadístico Galicia-Norte de Portugal

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los objetivos más importantes de este trabajo es desvelar estadísticamente los datos que se refieren al sector hotelero de España y Portugal. Principalmente se tratará de datos que conciernen a los hoteles de las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas de oro. Asimismo, queremos aclarar que se hará hincapié tanto en España como en Portugal a nivel nacional, como en cada una de las regiones objeto de estudio a nivel regional, Galicia y Región Norte de Portugal. El Instituto Nacional de Estadística (INE), la principal fuente de información para los establecimientos hoteleros, nos permite evaluar la política de precios o *revenue management*, así como el estudio de la ocupación hotelera y las principales variables que miden la rentabilidad hotelera. Del Instituto de Estudios Estadísticos (IET) obtenemos los datos de las diferentes encuestas: la encuesta de gasto turístico (EGATUR), la encuesta de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR) y la encuesta de movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). Dichas encuestas nos permiten obtener los datos de gastos y los medios de pago así como la información de los flujos de visitantes en las fronteras españolas y el movimiento turístico de los residentes en España. A partir de la Cuenta Satélite de Turismo de España (CSTE) extraemos el conjunto de cuentas y tablas basadas en los principios metodológicos de la contabilidad nacional, presentando los principales parámetros económicos del turismo en España. Cabe mencionar que mediante la aplicación del Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 se pretende que el INE asuma la elaboración de las encuestas EGATUR, FRONTUR y FAMILITUR, dado el alto consumo de recursos que supone para el IET. En estos momentos se está estudiando la viabilidad de esta transferencia de competencias del IET al INE.

Para el estudio en el ámbito geográfico de Portugal recurrimos a las cuentas nacionales y la Cuenta Satélite de Turismo de Portugal (CSTP). En esta última podemos obtener el consumo y el valor generado por el turismo en este territorio. Del mismo modo tenemos acceso a la información del balance de turismo portugués, la oferta turística y la información de la encuesta de viaje de residentes (IDR), así como la oferta en alojamiento turístico que denominan colectivo. A través del Instituto Nacional de Estadística Portugués podemos acceder a la información procedente de las *Estatística de Turismo* (Estadísticas de Turismo) a nivel nacional y regional. El *Anuário Estatístico de Portugal* contiene un apartado específico dedicado al

turismo a nivel nacional y el *Anuário Estatístico da Região Norte* a nivel regional, la Región Norte de Portugal. De ambos países encontramos información en el INE de Portugal, a través de los documentos que elaboran, en su conjunto, el denominado *Península Ibérica em Números* y el *Anuário Estatístico Galicia-Norte de Portugal* con un apartado dedicado al turismo. Estos informes y estadísticas, elaboradas por los diversos organismos oficiales, representan la fuente secundaria de información más significativa para explicar cuáles son las principales características que definen al subsector hotelero.

I.2.4. Variables del sector hotelero en España y Portugal

A lo largo de este epígrafe realizaremos el análisis de las principales variables que caracterizan el sector turístico prestando especial atención al subsector hotelero. Analizaremos las fuentes secundarias de información (ver Tabla I.3), de las que podemos extraer las variables observadas que definen el subsector hotelero a nivel nacional y regional recogidas en la Tabla I.4.

Tabla I.4: Variables España-Portugal que identifican en el subsector hotelero

Países	Tipo de variable	Variables	
ESPAÑA y PORTUGAL (Galicia y N. de Portugal)	Viajeros	Nº viajeros extranjeros	
		Nº viajeros residentes en España	
		Nº viajeros alojados en hoteles desglosado por categorías (Galicia)	
		Nº viajeros s/tipo de alojamiento	
	Pernoctaciones	Nº pernoctaciones viajeros totales	
		Nº pernoctaciones en hoteles desglosado por categorías (Galicia)	
		Nº pernoctaciones según alojamiento	
		Nº pernoctaciones por provincias (desglosado por provincias)	
	Alojamientos abiertos disponibles	Nº de establecimientos de hoteles	
		Nº de establecimientos de hoteles por categorías (Galicia)	
	Plazas disponibles	Nº plazas disponibles	
		Nº plazas disponibles en hoteles desglosado por categorías (Galicia)	
	Grado de ocupación	Grado de ocupación total	
		Grado de ocupación en hoteles desglosado por categorías (Galicia)	
		Grado de ocupación por habitación (% establecimientos; % hoteles)	
		Grado de ocupación fin de semana total (Galicia)	
		Grado de ocupación fin de semana en hoteles desglosado por categorías (Galicia)	
	ESPAÑA y PORTUGAL (Galicia y N. de Portugal)	Personal ocupado	Nº personas personal ocupado
			Nº personal ocupado en hoteles desglosado por categorías (Galicia)
Estancia media		Estancia media total	
	Estancia media por provincias (Galicia) y municipios (N. Portugal)		
	Estancia media por huéspedes extranjeros (Galicia)		
Económicas	ADR y REvPAR nacional y desglose por categorías		
	ADR y REvPAR de comunidades y ciudades autónomas y total nacional.		
ADR: Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria, facturación media de los hoteles por cada habitación ocupada REvPar: Revenue per Available Room o Ingreso por Habitación Disponible			

Fuente: Elaboración propia en base a las publicaciones del INE, IGE, CSTE, IET y CST.

Como se puede ver en la tabla I.4 identificamos 24 variables que definen el subsector hotelero, en función de ocho tipos de variables: viajeros, pernoctaciones, alojamientos abiertos disponibles, plazas disponibles, grado de ocupación, personal ocupado, estancia media y variables económicas.

I.2.5. La Dirección del Hotel

Una de las figuras más importantes en la toma de decisiones es la dirección, figura a la que está dedicado este apartado. Analizamos la legislación de la Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo (1999) y del Ministério da Economia e da Inovação (2006) en aquellos puntos que hacen referencia a los directores/as de hotel. Nos fijamos especialmente en los cambios producidos en la legislación portuguesa que se ha visto modificada desde 1982 hasta 2011 en referencia a los requisitos de los directores de hotel. Desarrollamos a continuación los principales puntos a destacar de esta figura y su influencia en la toma de decisiones. Los/as directores/as de hotel en Portugal debían cumplir una serie de requisitos obligatorios (las competencias, las características, la selección, la cualificación, los deberes, etc) hasta abril de 2011 (Ministério da Economía, da Inovação e do Desenvolvimento, 2011). A diferencia de los/as directores/as de hotel que ejercen su trabajo en la comunidad autónoma gallega, esta comunidad no había desarrollado en profundidad una normativa que recogiese los criterios a cumplir por esta figura. En la Tabla I.5 exponemos los diferentes requisitos así como las principales características que debía cumplir la figura de director /a de hotel en ambas regiones, Galicia y Norte de Portugal. El primer caso corresponde a la información relativa a nivel regional (Galicia) y en el segundo caso, a nivel nacional (Portugal).

Tabla I.5: Requisitos de los Directores/as de hotel (inicio)

	Galicia	Portugal
Selección	Titular del establecimiento Puede ser desempeñado por el propio titular	El Director del hotel será seleccionado por la administración del establecimiento entre los profesionales que cumplan con los requisitos de esta ley.
Características. Competencias	N/P	El director del hotel podrá tener a su cargo todos los aspectos que hacen al funcionamiento del establecimiento hotelero.
	N/P	El director del hotel puede ser asistido durante el ejercicio de sus funciones por subdirectores de hotel así como por los asistentes del gerente del hotel, designados con ayuda de la administración general y de los profesionales capacitados en esta ley.
Deberes	N/P	Promocionar su desarrollo profesional a través de una constante actualización de conocimientos.
		Abstenerse de la realización de cualquier actividad incompatible con el ejercicio de la hotelería.
		Realizar todas sus funciones con eficacia y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia en base a Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo (1999) y Ministério da Economia e da Inovação (2006).

Tabla I.5: Requisitos de los Directores/as de hotel (conclusión)

	Galicia	Portugal
Calificaciones Condiciones a cumplir:	Reunir los requisitos de titulación y formación que en cada caso determine el titular del establecimiento.	(Al menos 1) Poseer la diplomatura en gestión hotelera, organizada o reconocida por el Instituto Nacional de Estudios Turísticos. Contar con la aprobación de un curso a nivel de posgrado.
		Contar con cursos de pregrado por un lapso mínimo de cuatro años en el cargo de la alta gerencia o dirección técnica.
		Tener una experiencia profesional en la industria de la hotelería no menor a ocho años, cuatro de los cuales debieron haberse desarrollado en el desempeño de la alta dirección o dirección técnica.
		Contar con un título universitario relacionado con el campo de la hotelería.
Idiomas	N/P	Dominar el portugués y dos lenguas extranjeras, siendo necesariamente una de ellas el inglés.
Derechos	N/P	Desempeñar su actividad en un ambiente de buenas condiciones de trabajo que resulte compatible con la dignidad y el prestigio de las posiciones que ocupan.
		Disfrutar de todos los derechos y garantías reconocidos por la ley o instrumento de regulación individual o el trabajo legal.

Fuente: Elaboración propia en base a Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo (1999) y Ministério da Economia e da Inovação (2006).

Como hemos podido visualizar en la Tabla I.5, la legislación en Portugal era más restrictiva y precisa en el ámbito de los requisitos que debían cumplir los directores/as de hotel, que en la comunidad autónoma de Galicia. Aunque estos criterios han sido derogados en Portugal, debemos tener en cuenta que habrá directivos en este país que en la actualidad siguen cumpliendo estos criterios, pero también será posible que ejerzan otras personas con perfiles diferentes que no cumplan obligatoriamente estos requisitos ya derogados. Esto nos afecta principalmente en la categorización de los perfiles de los directores/as de hotel por lo que habría que tenerlo en consideración. El motivo de la derogación de esta legislación fue la progresiva cualificación de la población portuguesa en el mercado de trabajo del sector turismo. Esto provocó que, en el año 1982, introdujeran la exigencia de la cualificación de las figuras de director, subdirector y asistente de hotel. Esta decisión fue apoyada debido a que la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea opta por el acceso libre a la profesión. Consecuentemente, el Decreto Lei 271/82 del 13 de Julio fue derogado y sustituido por el Decreto Lei 148/2006 del 1 de agosto por el Decreto Lei nº 49/2011 de 8 de abril, eliminando así los requisitos de acceso a la profesión de director de hotel.

I.3. RELACIÓN ENTRE EL SECTOR TURISMO Y LA RSC

La importancia que la responsabilidad social corporativa tiene en estos días ha hecho posible que ocupe una posición destacada dentro de las diferentes políticas puestas en marcha por las administraciones públicas en diferentes países. Esta preocupación se traslada al individuo y a las

organizaciones en general, en especial las empresas. Éstas han puesto en marcha todo un conjunto de acciones o prácticas encaminadas a adoptar comportamientos socialmente responsables. Para ello las diferentes organizaciones interiorizan las acciones a desarrollar en materia de RSC incorporándolas en sus planes estratégicos y, como hemos visto, el sector turismo es uno de ellos.

Analizamos los planes estratégicos a nivel nacional (España y Portugal) y regional (Galicia y Región Norte de Portugal). Tal y como analizábamos en epígrafes anteriores, podemos vislumbrar que las perspectivas de futuro en el sector turismo en general y hotelero en particular van enfocadas a la RSC. Destacamos seguidamente algunos puntos que así lo demuestra: obtener una experiencia de calidad; mejorar en la dimensión social, la formación de los profesionales y la accesibilidad para todos; alcanzar un entorno basado en la economía social; favorecer tanto el aprovechamiento de recursos como el cuidado del entorno; involucrar cada vez a más grupos de interés de la organización y de la comunidad en colaboración con las instituciones en materia turística. El medioambiente es otro de los puntos importantes en las agendas de los planes estratégicos que van desde la gestión y conservación adecuada de los recursos, como la consecución de la eficiencia energética, el cuidado del suelo o el uso racional del agua y de la energía, entre otros. Pretenden orientarse a la sostenibilidad y alejarse de un turismo destructivo que solo aporta beneficios para unos. En general España y Portugal aspiran a ser destinos turísticos socialmente responsables, lo cual afecta directamente a las entidades que participan en él, como nuestra unidad de estudio, los hoteles. La gestión de estas entidades así como las actividades que desarrolla, y cómo las lleva a cabo, han de ir a la par con las necesidades que se presentan y el futuro que se pretende establecer en común orientado a la sostenibilidad en ambos países (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007; Ministério da Economia e do Emprego, 2012 y Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2013).

Este cambio de actitud y de valores no ocurre de forma repentina. Éste es un proceso que encuentra antecedentes en el desarrollo de la legislación, presiones de los diferentes grupos de interés, la preocupación por la administración, la evolución hacia el estado de bienestar, el interés de la comunidad científica, la preocupación de los políticos y la sociedad en general. Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) afirman que el sector turismo está cada vez más relacionado con la demanda de un mayor nivel de calidad de vida y que la variable medioambiental es muy importante en el desarrollo de la actividad de estas empresas.

Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) afirman que cada vez más el sector turismo está relacionado con la demanda del mayor de calidad de vida y la variable medioambiental, en el desarrollo de la actividad de estas empresas, es muy importante. Las últimas investigaciones académicas también muestran a lo largo de los últimos años interés por la investigación en el sector turismo

en materia de responsabilidad social corporativa. Hemos tenido en cuenta los artículos de mayor relevancia en esta temática. Con referencia a la investigación sobre RSC en el sector turismo, en los últimos años se constata un interés creciente, como muestran numerosos trabajos:

- en el ámbito del subsector hotelero (Henderson, 2007; Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008;2009; Minett, Yaman y Denizci, 2009; Tsai, Hsu, Chen, Lin y Chen, 2010; Bensisu y Balta, 2011; Gröschl, 2011; Huimin y Ryan, 2011; Njite, Hancer y Slevitch, 2011; De Grobois, 2012; Fernández-Alles y Cuadrado-Marqués, 2012; Gessa-Perera y Del Amor, 2012; Guillet, Yaman y Kucuskusta, 2012; Vaca-Acosta, 2012; Boluk, 2013; Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013; Nyahunzvi, 2013; Prud'homme y Raymond, 2013),
- eventos deportivos y deporte (Walker, Heere, Padres y Drane, 2010; Carey, Mason y Misner, 2011; Ratten, 2011; Tasai, Tsang y Cheng, 2012),
- compañías aéreas (Lee y Park, 2010; Cowper-Smith y de Grosbois, 2011; Chen, chang y Lin, 2012; Coles, Fenclova y Dinan, 2013; Lee, Seo y Sharma, 2013),
- sector turismo en general (Golja y Nizic, 2010; Inoue y Lee, 2011; Whitfield y Dioko, 2012; Araña y León, 2013; Chomvilailuk y Butcher, 2013)
- turismo indígena (Buultjens et al, 2010);
- turismo responsable (Frey y George, 2010; Chettiparamb y Kokkranikal, 2012);
- operadores turísticos (Schwartz, Tapper y Font, 2008; Dodds y Kuehnel, 2010),
- empresas de viaje y turismo (Fenclova y Coles, 2011, Sheldon y Park, 2011).

Del subsector hotelero y la RSC se ha estudiado: la relación entre la RSC y el turismo en los hoteles de Tailandia (Henderson, 2007); el análisis de los informes de las diez principales compañías hoteleras a nivel mundial según el ranking de *Hotels Magazine* (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007); cómo afecta a la vida de las comunidades locales y sus empleados en la Península Escandinava (Bohdanowicz y Zientara 2008;2009); la selección de programas de RSC y su relación con los costes en Taipei-Taiwan- (Tsai, Hsu, Chen, Lin y Chen, 2010); las estrategias de la gestión hotelera mediante la exploración de las webs corporativas de hoteles pertenecientes a Norteamérica y Europa, incluido uno de España en Palma de Mallorca (Gröschl, 2011); el análisis del comportamiento en base a la ética y la responsabilidad social de los directores de hotel chinos (Huimin y Ryan, 2011); la exploración de la responsabilidad social bajo la perspectiva de los directivos de los hoteles independientes y cómo estos se comprometen con su comunidad en EE.UU. (Njit, Hancer y Slevitch, 2011); el estudio del compromiso, iniciativas y desempeño a nivel mundial en los hoteles analizando los informes de sostenibilidad (De Grosbois, 2012); estudio de caso en Cádiz (España), sobre todo orientándose a la dimensión medioambiental (Fernández-Alles y Cuadrado, 2012); la relación con los interesados mediante un estudio de caso en el sector hotelero español (Gessa-Perera y del Amor,

2012); las percepciones de los empleados de los hoteles en el caso de Hong Kong (Tsai, Tsang y Cheng, 2012); cuales son los factores determinantes en las cadenas hoteleras españolas y sus consecuencias (Vaca-Acosta, 2012); la investigación de las prácticas de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Hong Kong bajo la perspectiva de los clientes (Kucukusta, Mak y Chan, 2013); el papel de la RSC en las empresas hoteleras de la Comunidad Autónoma de Cantabria – España- (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013); los informes sobre RSC en Zimbabue (Nyahunzvi, 2013); la relación entre propiedad del directivo y las dimensiones de la responsabilidad social en EE.UU. (Paek, Xiao, Lee y Song, 2013); el impacto que tiene la RSC en la satisfacción del cliente y sus intenciones en Quebec – Canadá- (Prud'homme y Raymond, 2013).

En el ámbito europeo, hemos tenido presentes las investigaciones de Bohdanowicz y Zientara (2008; 2009); Fernández-Alles y Cuadrado-Marqués (2012) y Nyahunzvi (2013). Ahora bien, ningún estudio abarca el área geográfica de la Euroregión (Galicia y Norte de Portugal). Alguna investigación incluye a España o investiga la delimitación geográfica de alguna comunidad autónoma española, pero ninguna estudia de forma exclusiva el caso de Galicia (Gessa-Perera y Del Amor, 2012; Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013; Vaca-Acosta, 2012).

I.3.1. Herramientas e indicadores a disposición para monitorizar la RSC en las empresas

En este apartado identificaremos las herramientas e indicadores que permiten monitorizar la actividad de la responsabilidad social en el sector hotelero. Para ello, realizaremos una revisión de la principal literatura académica y de la información secundaria disponible en las diferentes páginas web de las herramientas en cuestión. Multitud de herramientas e indicadores se han desarrollado, evolucionan y se multiplican con el tiempo. Podemos visualizar en la Tabla I.8 la gran cantidad de índices, herramientas e instrumentos que hemos localizado. Algunos autores los denominan instrumentos de RSC (Graafland, Ven van de, y Stoffele, 2003) y otros académicos los identifican como prácticas de RSC (de Godos, Fernández y Cabeza, 2012).

En los años 2003 y 2004 (Comisión Europea, 2003, 2004) la Comisión Europea lanza una serie de instrumentos y herramientas en materia de responsabilidad social que aconsejan utilizar en las organizaciones. Pere (2002) registra diferentes herramientas de RSC, a lo que se refiere como instrumentos voluntarios de destinos turísticos orientados al sector turismo, específicamente a la dimensión medioambiental. Perrini, Pogutz, y Tencati (2006) identifican en su libro diferentes herramientas e instrumentos utilizados en las diferentes organizaciones. Louette (2007) elabora una guía exhaustiva de las diferentes herramientas e instrumentos en materia de responsabilidad social utilizados en diferentes países y por distintos sectores. De Godos, Fernández y Cabeza (2012) identifican otras herramientas utilizadas en la empresa.

En base a los autores que acabamos de mencionar elaboramos la Tabla I.6 que resume las principales herramientas. Dicha tabla está construida bajo la perspectiva de la triple dimensión de la RSC (económica, medioambiental y social) en base a Perrini, Pogutz, y Tencati (2006) y en ella hemos incorporado nuevas herramientas procedentes de diversos autores (Pere, 2002; Graafland, Ven van de, y Stoffele, 2003; Comisión Europea, 2003; 2004; Louette, 2007; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012).

Tabla I.6: Herramientas e instrumentos de la RSC (inicio)

Dimensiones de la RSC			RSC*
Económica	Social	Medioambiental	
<ul style="list-style-type: none"> • Operating budget and annual report • ROI • ROE • Leverage • Current ratio • Periodic performance measurement (Economic Value Added, EVA) • Specific performance indicators (Marketing, Production, Logistics, R&D, Quality) • Value of economic capital • Shareholder value • Publicación de informe anual corporativo • Rating Index FTSE4 Good • Iso 9001, EFQM • Campañas corporativas • Accountability and reporting frameworks • AENOR PNE 165001 • Índice ético DJGSI • Indicadores CEMEFI • IASPE FDC • Vastuun Askeleita FINNISH BUSINESS & SOCIETY • Small & Better Business Journey SBC 	<ul style="list-style-type: none"> • Social audit and social report • Social accounting • Socio-efficiency indicators • AccountAbility 1000 (AA1000) • BS8800 and Occupational Health and Safety Assessment Series Specification (OHSAS 18001). • Social Accountability (SA8000) • Ethical indexes (Down Jones Sustainability, FTSE4Good index series..) • Ethical and Social Rating • Donaciones • Esponsorización • Colaboración / convenios con los menos favorecidos • Programas de implicación de empleados • Sullivan Principles • ETI (proyectos sociales) • OECD guidelines for MNEs • ECCRIICCR (impacto social) • Código de Conducta NEVI 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental report and LCA • Environmental accounting • Ecolabels • Eco-efficiency Indicators • Performance indicators (ISO 14031) • Environmental management regulations and standards (EMAS, ISO 14001) • FSC • Agenda 21 • Danesses destination • Proyecto municipio turístico sostenible – antiguo proyecto municipio verde- • SD 21000 AFNOR – Francia • BVS & A BOESPA • IMS ECO4WARD • ISO 14064/5 • FSC/IC • SD 21000 AFNOR • BS 8555 BSI • Community Mark BITC 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI • Balanced Scorecard • SIGMA project • Q-RES project • ISO 26000 • Integrated Framework for sustainability performance measurement and reporting • Sustainability evaluation and reporting system (SERS) • AENOR PNE 165010 Índice Sostenible ASPI • SGE21 • HES (Hoteles sostenibles) • CAP26000 • UNE1610EX • Sistema de Turismo Responsable • International Integrated Reporting Council (IIRC) • Indicador IARSE • Indicador COBORSE • Balance Social IBASE • Escala AKATU • Indicadores ETHOS • Indicadores FIDES/ OCESP / SESCOOP • Indicadores ACCION • Indicadores PROHUMANA • Sistema de gestión RI • Índice CCRE • Indicador CERES

*Abarca las tres dimensiones en su conjunto.

Fuente: Elaboración propia en base a las publicaciones de Pere, 2002; Graafland, Ven van de, y Stoffele, 2003; Comisión Europea, 2003; 2004; Perrini, Pogutz, y Tencati, 2006; Louette, 2007; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012.

Tabla I.6: Herramientas e instrumentos de la RSC (conclusión)

Dimensiones de la RSC			RSC*
Económica	Social	Medioambiental	
<ul style="list-style-type: none"> • The natural Step WHH • COSORE CSR Toolkit for SME • VMS DNWE/ZFW • Índice DSI 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta; formación ética; miembro de junta responsable de cuestiones éticas; comité ético; persona confidencial • Códigos de conducta comerciales de la APEC • BVS & A BOESPA • Indicadores GIFE • IMS ECO4WARD • Investors in people • Community mark • BITC 	---	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador DERES • Indicador PERU2021 • Indicador AED • Indicadores FUNDEMAS • Indicadores CENTRARSE • Indicadores CEDIS • The good company CBSR • SD Planner GEMI • GC 360 Future 500 • Albatroz BUSINSS & SOCIETY BELGIUM • CRS Europe – Guía ALLIANCES • CJD Guía del desempeño global • Índice BITC CR • Bilan Societal CJDES • RCI • ACCOUNTABILITY • AS 8003 ASCSR • SI 100000 SII • ABNT NBR 16001 • QRES CELE • ECS2000 JSBES • BS 8900 BSI • Good Corporation
*Abarca las tres dimensiones en su conjunto.			

Fuente: Elaboración propia en base a las publicaciones de Pere, 2002; Graafland, Ven van de, y Stoffele, 2003; Comisión Europea, 2003; 2004; Perrini, Pogutz, y Tencati, 2006; Louette, 2007; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012.

Como podemos visualizar en la Tabla I.6 existen multitud de herramientas e instrumentos a disposición de las organizaciones. Algunas de ellas tan solo abarcan una de las dimensiones de la RSC, como por ejemplo el *Ranting Index FSTE4 Good* de la dimensión económica. Los *Códigos de conducta Nevi* forman parte de la dimensión social y la *Ecolabel* interviene en la dimensión medioambiental. Otras herramientas no están especializadas en una dimensión concreta sino que se orientan al conjunto de las tres (social, económica y medioambiental), como por ejemplo la SGE21, GRI, ISO26000 que trataremos en mayor profundidad en el siguiente epígrafe. Identificamos multitud de instrumentos y herramientas de RSC que utilizan algunas empresas ubicadas en distintos países y pertenecientes a diferentes sectores. El mercado de herramientas e instrumentos aumenta cada vez más, proliferan más guías (GRI), normas (ISO 26000), certificaciones (RS10, CAP26000); sellos de reconocimiento (empresa familiarmente responsable), códigos de conducta (SA8000), índices (BITC CR) e indicadores (IARSE, COBORSE) que compiten entre sí o se complementan con otras herramientas instauradas en la propia empresa. Esta característica es un rasgo que confirma a la RSC como un mercado

emergente, donde la posibilidad de que aparezcan productos sustitutivos es muy elevada. La RSC pretende instaurarse en la empresa y no quedarse en una mera moda pasajera. Estos instrumentos se van adaptando, a lo largo del tiempo nacen herramientas propias más utilizadas en determinados sectores y países, lo que proporciona a la RSC un camino para instalarse en el ámbito empresarial. Además, cabe destacar que los diversos instrumentos en el desarrollo de su elaboración involucran cada vez a más grupos de interés.

I.3.2. Análisis de las herramientas de RSC. Comparativa de las herramientas

Tiene sentido fomentar el conocimiento de instrumentos disponibles para la organización en materia de RSC, ya que es posible que los empresarios y directivos/as no estén familiarizados con las herramientas existentes en el mercado. Con ello pretendemos facilitar a las empresas una solución para encontrar la herramienta que más se ajusta a su organización.

Procedemos a continuación a la investigación de las herramientas disponibles, con el fin de identificar los instrumentos más utilizados por los hoteles en materia de responsabilidad social.

Posteriormente, realizaremos un análisis más profundo de aquellos instrumentos basados en la triple dimensión y seleccionados en base a los siguientes criterios: número de dimensiones de RSC que abarcan, grado de conocimiento de las herramientas, grado de transparencia y acceso a la información, así como el grado de utilización. Se realiza una comparativa entre estas herramientas en función de sus características, enfocando su análisis hacia la utilización del sector hotelero o turístico, las dimensiones de la RSC, experiencia en número de empresas y versión en la que se encuentran en la actualidad.

La potenciación de la RSC en las organizaciones se está llevando a cabo mediante la creación de instrumentos, herramientas, estándares, normas, guías y planes específicos de RSC. La promoción de la RSC es una decisión organizativa que se percibe como una solución eficiente; cada instrumento precisa de una organización líder que lo promocióne, lo mantenga, vele por su integridad, asegure su evolución, actualización y supervivencia a lo largo del tiempo de tal modo que este resulte flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa. Estos son los principales factores que influyen en la decisión de adoptar uno u otro instrumento de la RSC en la organización.

A continuación procederemos a la investigación de las diversas herramientas con el fin de averiguar los instrumentos más utilizados por los hoteles en materia de responsabilidad social.

La memoria de sostenibilidad promocionada por la *Global Reporting Initiative* (GRI) se basa en la realización de un seguimiento basado en una serie de indicadores que miden la responsabilidad social en la organización. La elaboración de memorias de sostenibilidad sirve para medir, difundir y rendir cuentas en materia de sostenibilidad. Informan del desempeño ambiental, social y económico en el que se desarrollan, lo que se traduce en una serie de

indicadores que permiten medir y comparar las dimensiones de la RSC (www.globalreporting.org).

La Norma de Empresa Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21) permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social que se enriquece a través de una visión *multistakeholder*. Este sistema de gestión sistematiza las relaciones en nueve áreas de gestión (alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas) para los que establece una serie de criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité Ético. (www.foretica.org).

El Sistema de Turismo Responsable (STR) ha sido creado por el Instituto de Turismo Responsable (ITR), entidad patrocinada por la UNESCO, a través de un sistema de normas. Un ejemplo sería el sistema privado de certificación que desarrolla una serie de certificaciones para asegurar el cumplimiento de determinados requisitos basados en principios de sostenibilidad y mejora continua. Este sistema está reconocido bajo la marca *Biosphere Responsible Tourism* (www.biospheretourism.com).

La guía ISO 26000: 2010 elaborada por la *International Organization for Standardization* (Organización Internacional de Normalización) acerca de la responsabilidad social es la primera y actual edición. La ISO 26000 representa un sistema de gestión o guía que proporciona recomendaciones en materia de responsabilidad social para todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, pertenecientes tanto al sector público como al privado, que estén ubicadas en cualquier parte del mundo. Es una norma no certificable que no establece los requisitos para implantar un sistema de gestión sino que incluye una guía con definiciones, principios y materias sobre cómo integrar la responsabilidad social en las diferentes operaciones llevadas a cabo por la organización. La ISO 26000 aborda siete puntos que hacen referencia a la responsabilidad social: gobierno de la organización; derechos humanos; relaciones y condiciones de trabajo; medio ambiente; prácticas conforme a la legislación; consumidores y comunidades y desarrollo local (AENOR, 2010).

La norma Hoteles Eficientes Sostenibles (HES) es un proyecto desarrollado por las empresas Asesoría y Gestión de Empresas de Hostelería (ASEHS) y la Agencia Internacional para el desarrollo Turístico (AIDETUR) con el objetivo de gestionar y asociar los alojamientos que aportan valor a la sostenibilidad. La norma ofrece un nuevo escenario para la gestión de los establecimientos hoteleros denominado “hoja de ruta” que busca la sostenibilidad mediante resultados cualitativos y cuantitativos. Se trata de una marca registrada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio avalada por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y

Marino. El sistema evalúa y analiza diferentes aspectos y características teniendo en cuenta las dimensiones económico-estratégicas, medioambientales, sociales y culturales así como la cadena de valor para los hoteles. Este modelo analiza la influencia y la relación que tienen el hotel y las diferentes partes interesadas considerando que es necesaria la participación de todos los elementos para que exista la sostenibilidad. Los pilares en los que se basan son la creatividad, la innovación, el conocimiento y la hospitalidad como principios para poder alcanzar la sostenibilidad. Para ello, toman como referencias el Pacto Mundial, el Código Ético del Turismo y los criterios de RSC ([www. hotelessostenibles.com](http://www.hotelessostenibles.com)).

A continuación realizaremos una comparativa entre las principales características de herramientas de RSC que hemos seleccionado. Uno de los puntos importantes a tener en cuenta es el líder que promociona, evalúa y actualiza esta herramienta. El organismo promotor de las memorias de sostenibilidad es el *Global Reporting Initiative* (GRI); el HES constituye una asociación ASEHS-AIDETUR y el STR cumple la función de ITR. En el caso de la ISO26000 es AENOR y SGE21 Forética, todas ellas respaldadas por entidades de gran importancia que aseguran su viabilidad, confianza y legitimidad.

Otro punto importante a tener en cuenta a la hora de elegir una herramienta es la actualización, aseguramiento y evolución de la misma. Las memorias de sostenibilidad se encuentran en su cuarta edición y a lo largo del tiempo han elaborado cada vez más suplementos específicos según los sectores. Las herramientas HES y STR no indican el número de actualización en el que se encuentran. Por el contrario, indican su actualización en función de los años y en este momento están actualizadas a los requisitos del año 2011. El estándar ISO26000 es una de las herramientas más recientes, ya que salió a la luz a finales del año 2010 en su primera edición. Por último mencionamos la norma SGE21 que está actualizada a la tercera edición.

Un ítem relevante que muchas empresas contemplan a la hora de seleccionar un instrumento es si existe una herramienta específica para su sector. Para el caso que nos ocupa existen dos instrumentos, la HES y la STR, con una versión específica para los hoteles, mientras que las SGE21, ISO26000 y GRI son aplicables a todo tipo de empresas y sectores. En este caso, las memorias de sostenibilidad no disponen de un suplemento específico para el sector turismo ni para los hoteles, pero sí para otros sectores.

Mención aparte merecen las certificaciones, de vital importancia para las empresas ya que les permite demostrar de qué modo siguen las pautas reconocidas por distintos grupos de interés. En este caso todos los instrumentos son certificables, a excepción de la ISO 26000 puesto que esta se trata de una mera guía que establece las pautas para la implantación de la RSC en la empresa.

La experiencia y el número de empresas que están certificadas e identificadas en la implantación de estas herramientas son considerables. En este sentido, son las memorias de sostenibilidad las que recogen mayor experiencia contando con aproximadamente 8000 informes elaborados; 15 hoteles están certificados según la HES (el cual ha bajado considerablemente, en el año 2012 había 22 hoteles certificados), de la ISO26000 no se dispone de datos ya que no es certificable, 68 empresas están certificadas según la STR de las cuales 44 son hoteles. Y 108 empresas están certificadas según la SGE21, ninguna de ellas es un hotel (datos actualizados a 1 de septiembre de 2013).

Otro de los puntos importantes que pueden interesar a las empresas es que para conseguir determinado certificado se permiten hitos de certificación y distinciones por niveles. En este sentido las memorias de sostenibilidad disponen de seis tramos de reconocimiento que van desde la autocalificación (A, B y C) hasta la verificación de dichos tramos (A+, B+ y C+), correspondiéndose el tramo de menor nivel de reconocimiento con la letra C y el mayor, con la letra A. En la HES hay tres niveles de reconocimiento que se identifican, de menor a mayor, por las categorías de bronce, plata y oro. El STR cuenta con un reconocimiento denominado Biosphere que tiene, a su vez, diferentes tipos de reconocimientos en función del tipo de empresa al que se dirija dentro del sector turismo: hotel, casa, restaurante, eventos y Discovery, empresa “movility” y empresa “company” De este modo, estos hoteles pueden recibir el reconocimiento denominado *biosphere hoteles*.

Por otra parte, debemos resaltar que todas las herramientas que estamos comentando son de carácter voluntario. El ámbito geográfico de actuación que tienen las herramientas también es valorado por las empresas dependiendo de los intereses y objetivos de la organización. Algunos hoteles pertenecen a entidades mayores como cadenas hoteleras, grupos de empresas o *holdings* por lo que el ámbito geográfico de las herramientas resulta de vital importancia. En el caso de las memorias de sostenibilidad, STR e ISO26000 se dirigen al ámbito internacional, la HES al nacional y la SGE21 al ámbito europeo.

También deben tener en cuenta la legitimidad de la herramienta, que puede provenir, por una parte, del promotor líder, y por otra, de los agentes que participan en la elaboración de la herramienta o instrumento. A este respecto debemos señalar que en cada una de las nuevas versiones de la GRI intervienen cada vez mayor número y más diversos grupos de interés.

Un factor de gran interés para la empresa es la accesibilidad y gratuidad de la documentación. La SGE21 y las memorias de sostenibilidad, especialmente la GRI, ofrecen gran cantidad de documentación y guías para su implementación en varios idiomas de forma completamente gratuita y accesible. Por el contrario, hay normas de pago como la ISO26000, la HES y la STR a las que no puede acceder el público en general. La norma ISO26000, resulta especialmente

costosa ya que se trata de una guía, un solo documento que pretende encaminar a las empresas a la implantación de la RSC, lo que dificulta su accesibilidad. El STR y HES constituye un sistema de gestión con un enfoque diferente al de la norma ISO 26000, puesto que consiste en ofertar un servicio de consultoría y apoyo para la elaboración de la documentación de la empresa.

Uno de los inconvenientes que pueden tener estas herramientas sobre todo para las PYMES, es el tiempo requerido para su elaboración, dado el gran volumen de información que se solicita con el fin de analizar su estatus y valoración. Este puede ser uno de los motivos por los que una pequeña empresa con pocos recursos económicos y humanos no se decida a implantar y elaborar este tipo de informes y prácticas de RSC.

Tras haber recopilado toda la información relevante de las distintas herramientas existentes y hacer una comparativa entre ellas podemos concluir que las herramientas mejor enfocadas y más utilizadas por el subsector hotelero son tres: Hoteles Sostenibles (HES), Sistema de Turismo Responsable (STR) y memorias de sostenibilidad. De las tres herramientas de responsabilidad social las memorias de sostenibilidad son aquellas que ofrecen información más accesible, las más empleadas en el sector hotelero y en las que más partes intervienen. El uso de estas herramientas ofrece a las empresas la posibilidad de gestionar de forma adecuada la responsabilidad social en sus organizaciones por lo que se puede considerar una buena inversión.

Capítulo 2. La responsabilidad social corporativa en el marco de la Teoría Institucional - Revisión de la literatura

Capítulo 2: La responsabilidad social corporativa en el marco de la Teoría Institucional - Revisión de la literatura

INTRODUCCIÓN

En este capítulo analizaremos los fundamentos teóricos de la Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), apoyándonos en la revisión de la literatura de diversos autores. A partir de estas relaciones estableceremos las hipótesis hacia las que se puede dirigir la investigación.

La Teoría Institucional se cimienta en tres pilares esenciales, el regulativo, el normativo y el cognitivo (Scott, 1995), que dan lugar a las presiones coercitivas, normativas y miméticas emanadas de las instituciones (DiMaggio y Powell, 1991). Estos pilares disponen de un énfasis diferente y derivan en distintas implicaciones. Diversos autores (Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995; Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt y Aldrich, 1996; Barron, 1998; Ruef y Scott, 1998; Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002; Foreman y Whetten, 2002; Zimmerman y Zeit, 2002; Johnson y Holub, 2003; Zyglidopoulos, 2003; Golant y Sillince, 2007; Díez, Blanco y Prado, 2010) señalan que existen diferentes tipos de legitimidad (pragmática, moral, cognitiva, interna, externa, moral, gerencial, técnica, media, reguladora, sociopolítica, evaluativa, reguladora, sociopolítica reguladora, sociopolítica normativa y sociopolítica cognitiva), para las que las empresas pueden adoptar diversas estrategias (ganar, mantener o recuperar legitimidad en la organización) (Suchman, 1995).

Además de las estrategias existen grupos que tienen la capacidad de influir tanto en el ámbito de la legitimidad como en el de la RSC. Se trata de grupos de interés capaces de conferir legitimidad como, por ejemplo, las organizaciones gubernamentales (Meyer y Scott, 1983; Galaskiewicz, 1985a; Baum y Oliver, 1991), las organizaciones no gubernamentales (Meyer y Scott, 1983; Meyer y Rowan, 1997; Boli y Thomas, 1999; Egels-Zandén y Kallifatides, 2006), los sindicatos (Weston y Lucio, 1998; Braun y Gearhat, 2004; Piazza, 2002; Frundt, 2004) o los denominados como “artefactos⁵”, según Egels-Zandén y Wahlqvist (2007) (Lozano y Boni, 2002; Egels-Zandén y Kallifatides, 2006), entre otros.

Por otra parte, encontramos partes interesadas que influyen en que las empresas adopten prácticas de RSC como son ONG, gestores, clientes, reguladores, empleados, accionistas, administración pública, proveedores, competidores, comunidad local, directivos y grupos de liderazgo (Drucker, 1973; Prieto, 1979; Maigan y Ralston, 2002; Teegen, Doh y Vachani, 2004;

⁵ Artefactos: denominación que adquiere un grupo de interés que confiere legitimidad según Egels-Zandén y Wahlqvist (2007); que hace referencia a los resultados de las negociaciones como la Declaración universal de la ONU, la Declaración de los Derechos Humanos, los Convenios relacionados con el trabajo infantil y derechos de las mujeres y la Declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos del trabajo.

Doh y Guay, 2006; Campbell, 2007; Gessa, Ruíz y Jiménez, 2008; Nieto, 2008; Martin et al, 2008, Vargas y Vaca, 2009; Díez, Blanco y Prado, 2010; Godos y Fernández, 2011).

Finalmente, cabe destacar que en el presente trabajo de investigación presentamos una orientación novedosa en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la legitimidad y la adopción de comportamientos socialmente responsables por parte de las empresas. La originalidad de este trabajo deriva del conjunto de los principales aportes de esta investigación basados en el marco teórico (Teoría Institucional y RSC), el objeto de estudio y el área geográfica (hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión), el contexto (crisis económica), el ámbito de estudio (esfera privada) y el tipo de organizaciones (con ánimo de lucro).

Este capítulo lo estructuraremos en tres bloques principales. En el primero, introducimos el marco teórico en base a la Teoría Institucional, atendiendo a los pilares institucionales en los que se apoya: el isomorfismo, la legitimidad y la relación de esta con los grupos de interés.

En el segundo bloque trataremos los siguientes temas relacionados con la RSC:

- el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones,
- su gestión y el desempeño empresarial,
- la responsabilidad social en la actualidad y su delimitación.
- los grupos de interés más influyentes en la adopción de estas prácticas,
- la influencia de los directivos en la gestión de las acciones socialmente responsables,
- la correlación de la estrategia y los efectos de la variable objeto de nuestro estudio,
- la responsabilidad social y su relación con la internacionalización de las empresas,
- la crisis económica y la RSC
- su medición según la literatura académica más relevante

En el último bloque abordaremos el estudio de la relación entre la RSC y la Teoría Institucional sobre la base de los diferentes pilares institucionales y la identificación de las partes interesadas más relevantes.

II.1. EL MARCO INSTITUCIONAL

II.1.1. La Teoría Institucional y los pilares institucionales

La premisa básica de la Teoría Institucional es que las instituciones pueden inducir a las empresas a adoptar estrategias similares en respuesta a las presiones reguladoras, normativas y cognitivas derivadas de las instituciones (Scott, 2007). Esto revela que las instituciones han demostrado tener una gran influencia en el comportamiento social y económico aunque hay que tener en cuenta que pueden ser ignoradas fácilmente por las empresas (Lee, 2011). Las organizaciones adoptan formas de comportamiento institucionalizado en su esfuerzo por incrementar tanto su legitimidad externa como interna (Scott, 1995). Fombrun y Shanley (1990)

sostienen que el desarrollo y retención de estructuras y procedimientos institucionalizados da señales de credibilidad y legitimidad a las audiencias externas. Las organizaciones pueden utilizar, de forma consciente o inconsciente, vínculos con los procedimientos y estructuras institucionalizadas para demostrar la solvencia de la empresa (Oliver, 1991). A un nivel macro, las instituciones proporcionan el significado para una acción social ya que tienen una influencia significativa sobre los trabajos y las decisiones que toma la organización (Lee, 2011). Las instituciones pueden ser sistemas regulativos que limitan y regulan el comportamiento de las empresas (Scott, 2007).

Un potencial que nos proporciona la Teoría Institucional reside en analizar el comportamiento de las organizaciones como una difusión a lo largo de los diferentes países (Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002). Las organizaciones se pueden enfrentar a entornos institucionalizados totalmente diferentes dependiendo de su ubicación geográfica o posición social (Lee, 2011). Greenwood, Díaz y Li (2011) muestran cómo las empresas ubicadas en diferentes áreas geográficas de España fueron objeto de lógicas condicionadas por los requisitos institucionales. Llanas (2005) indica que la Teoría Institucional presta especial atención al entorno basándose en los aspectos relacionados con el contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones. Esto implica que las empresas se preocupan por las relaciones sociales y las instituciones con las que coexiste, estableciendo como factores de éxito la conformidad y las normas institucionales. Por todo ello, creemos que dicha teoría encaja perfectamente en nuestro estudio. Algunas de los factores en los que se apoyan las organizaciones para poder alinear la legitimidad son el cumplimiento de las reglas, las creencias, la adopción de determinadas prácticas o estrategias organizativas que satisfagan sus necesidades y el cumplimiento de los valores y de las normas establecidas. La Teoría Institucional proporciona una base argumentativa adecuada para estudiar el comportamiento de las organizaciones en el contexto institucional.

Algunas de las claves que exponemos a continuación explican la importancia que tienen la legitimidad y el entorno institucional contextualizado en la Teoría Institucional. Esta teoría se ha utilizado de forma más extensa en el estudio de por qué se adoptan determinadas estrategias o prácticas organizativas (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). El eje central de la Teoría Institucional es la legitimidad, factor clave para la organización según Meyer y Rowan (1977), DiMaggio y Powell (1983), Singh, Tucker y House (1986), Fombrun y Shanley (1990), Scott (1995), Suchman (1995), Deephouse (1996), Vanhonacker (2000), Ahlstrom y Bruton (2001), Chen, Griffith y Hu (2006), Díez, Blanco y Prado (2010) y Egels-Zandén y Wahlqvist (2007). DiMaggio y Powell (1983) indican que las empresas cumplen tanto con las reglas como con los sistemas de creencias que influyen en su entorno.

Las organizaciones imitan determinadas prácticas debido a que el isomorfismo influye positivamente en el incremento de la legitimidad (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). La legitimidad es de vital importancia ya que su deterioro o pérdida puede llevar a una empresa al fracaso (Ahlstrom y Bruton, 2001; Chen, Griffith y Hu, 2006; Díez, Blanco y Prado, 2010). Se denomina “desahucio social” (Vanhonacker, 2000) al estado en el que una empresa se encuentra cuando carece o bien presenta insuficiencia de legitimidad. Egels-Zandén y Wahlqvist (2007), basándose en la Teoría Institucional, ponen de relieve que las empresas necesitan mantener su legitimidad, en el caso de disponer de un nivel adecuado, e incrementarla, es decir, ganar legitimidad, para poder sobrevivir. De este modo, la legitimidad se presenta como uno de los factores que regulan el éxito o el fracaso de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento clave para las empresas (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Existen diferentes elementos relacionados con la pérdida de la legitimidad que pueden dar lugar al fracaso organizativo. Díez, Blanco y Prado (2010) identifican varios de estos factores como aquél que está relacionado con la presión social que pueden ejercer los gobernantes mediante la sanción. Completan este elenco de factores los asociados a las limitaciones que dan acceso a la nueva financiación, la pérdida de interés de los clientes de los productos ofertados así como la disminución de credibilidad de la organización. Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983) apuntan que las organizaciones dependen tanto de la eficacia como de la legitimidad. En la investigación llevada a cabo por Díez, Blanco y Prado (2010) se logra construir la relación entre la madurez de las organizaciones, la legitimidad y el índice de fracaso. Estos autores establecen que las empresas más jóvenes tienen un índice de fracaso mayor que las organizaciones más maduras debido a que aquellas tienen que aprender nuevas rutinas para poder ajustarse a las exigencias del entorno.

Por su parte, las empresas más maduras ya tienen integrados comportamientos y formas de competir diferentes, que incluyen cierto grado de legitimidad, pendiente de alcanzar por las de reciente creación (Singh, Tucker y House, 1986). Carecer o tener un bajo grado de legitimidad impide a las empresas que puedan acceder a la financiación, a determinados clientes y a otros recursos que les son necesarios en la organización para lograr mantenerse, evitar el fracaso, o para seguir creciendo.

II. 1.1.1. Los pilares institucionales

Tal y como indicamos anteriormente en este capítulo, la Teoría Institucional tiene como eje principal la legitimidad y como base los tres pilares institucionales: regulativo, normativo y cognoscitivo (Scott, 1995). Seguidamente describiremos estos tres pilares poniendo énfasis en las implicaciones que cada uno de ellos conlleva.

En la Tabla II.1 especificamos los fundamentos de cada uno de ellos. El pilar regulativo se basa en reglas, normas, controles y mecanismos; el normativo, en normativas, dimensiones, valores y roles mientras que el cognitivo bajo reglas cognitivas y fórmulas con significado. Los tres afrontan de forma diferente la legitimidad: el regulativo conforme a las normas, el normativo bajo la obligación moral y el pilar cognitivo busca la legitimidad adoptando estructuras y comportamientos aceptados.

Tabla II.1. Pilares Institucionales

Pilares	Regulativo	Normativo	Cognitivo
En qué se basan	Normas, controles y sanciones (Scott, 1995). Mecanismos de control coactivos (DiMaggio y Powel, 1983). Predominio: fuerza, miedo y conveniencia?. Agente elaborador de reglas “ <i>El Estado</i> ”.	Reglas normativas. Dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación. Normas, valores y roles.	Reglas cognitivas y fórmulas con significado. Significados asociados a comportamientos.
Relación con la legitimidad	Legitimidad conforme a las normas. Las empresas alcanzan la legitimidad mediante el cumplimiento de los requisitos legales. Los agentes actúan en función de las restricciones e incentivos que aseguran sus intereses.	Legitimidad como obligación moral. Más allá de los requisitos legales. Controles normativos más interiorizados. Recompensas intrínsecas y extrínsecas. Acciones enraizadas en su contexto social. Orientación a la dimensión moral. Aportan obligaciones y relaciones con los otros en cada situación.	Buscan legitimidad adoptando estructuras y comportamientos de referencia ya aceptados. Las denominadas aceptaciones que están socialmente construidas. Los mitos identificados como racionales, creencias institucionalizadas o reglas del juego (Scott, 1995).

Fuente: Elaboración propia con base en Riquel (2010).

Una vez plasmados los pilares en la Tabla II.1, identificamos en la Tabla II.2 los diferentes elementos estructurales a los que se da un énfasis diferente en función de los tres pilares institucionales.

Tabla II.2. Énfasis de los pilares institucionales

Elementos institucionales	Regulador	Normativo	Cognitivo
Base de compromiso	Conveniencia	Obligación social	Lo aceptado
Mecanismos	Coactivo	Normativos (normas y valores)	Mimético
Lógica	Instrumental	Apropiación	Ortodoxia
Indicadores	Reglas, leyes, sanciones	Acreditación	General, isomorfismo
Base de legitimidad	Sanción legal	Gobierno moral	Lo conceptualmente correcto

Fuente: Scott (1995, p. 35).

Los tres pilares que actúan como soporte de la Teoría Institucional adoptan un énfasis diferente para dar alcance a lo que interpretan como organizaciones legítimas.

Según el institucionalismo regulador las empresas legítimas son aquellas que actúan bajo los requisitos legales, dejando de tener esta condición aquellas corporaciones que son sancionadas. Los institucionalistas normativos interpretan que la legitimidad de las organizaciones se adquiere mediante la obligación moral, más allá de los requisitos legales. Este pilar se basa en la apropiación de normas y valores mediante la acreditación de su comportamiento.

A través de la concepción cognitiva la empresa suele adoptar un comportamiento similar al de otras organizaciones que consiste en adquirir legitimidad tomando como referencia las tendencias o reglas generalizadas. Esto es, actúan conforme a lo que es aceptado en su entorno. Por lo tanto, deducimos que los tres pilares tienen un enfoque diferente para adquirir legitimidad: con orientación moral el pilar normativo; en base a la legislación el pilar regulativo y mediante la adopción de normas que de forma general son aceptadas en su círculo, el mimético.

La Tabla II.3 esquematiza las implicaciones (cultura, estructuras sociales y rutinas) de los tres pilares institucionales identificados en la Teoría Institucional (Scott, 1995).

Tabla II.3. Implicaciones de los pilares institucionales

Implicación	Significado	Regulador	Normativo	Cognitivo
Cultura	Modelos de significado y sistemas codificados de reglas que informan y restringen el comportamiento. Este último, a su vez, refuerza y modifica dichos modelos y sistemas.	Reglas, leyes, acuerdos.	Valores compartidos, expectativas normativas.	Categorías, tipificaciones y distinciones.
Estructuras sociales	Sistema de roles que restringen y autorizan el comportamiento de los agentes que pertenecen a las mismas.	Sistemas de gobierno, sistemas de poder.	Regímenes, sistemas de autoridad.	Isomorfismo estructural
Rutinas	Acciones estructuradas que reflejan el comportamiento tácito de los agentes (hábitos y procedimientos basados en conocimientos y creencias no articulados) Scott (1995).	Protocolos, procedimientos estándar.	Conformidad, desempeño de deberes.	Programas de rendimiento, guiones.

Fuente: Adaptado de Scott (1995).

Apoyándonos en las implicaciones de los pilares institucionales según Scott (1995), en función de su contribución, cada pilar institucional toma unas características diferenciadoras. En lo que se refiere al pilar regulador, la cultura implica adoptar reglas, leyes y acuerdos; las estructuras sociales se adquieren mediante diferentes sistemas de gobierno y de poder; las rutinas implican la aplicación de protocolos y procedimientos estándar. El pilar normativo recoge la cultura mediante los valores compartidos y expectativas normativas; la implicación de las estructuras sociales las afronta mediante regímenes y sistemas de autoridad y las rutinas están

fundamentadas en la conformidad y el desempeño de los deberes. El último de los pilares, el cognitivo, afronta la implicación de la cultura por medio de las categorías, tipificaciones y distinciones; en el isomorfismo estructural, las identidades se establecen utilizando las estructuras sociales y la rutina por medio de programas de rendimiento y guiones.

Cada uno de los pilares institucionales presenta unas características que le son propias y diferenciadoras con respecto a los demás. Estas conllevan un énfasis diferente en base al compromiso que adquieren, la lógica, los mecanismos y los indicadores que presentan. Las implicaciones de cada uno de los pilares institucionales se establecen de acuerdo con la rutina, las estructuras sociales y la cultura que cada uno de ellos adopta.

II.1.1.2. El isomorfismo

En base a la Teoría Institucional diversos autores (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983; Mezas, 1990; Davis, 1991; Palmer, Jennings, y Zhou, 1993) se han centrado en el estudio de las causas del isomorfismo, es decir, los factores que llevan a las organizaciones a adoptar estructuras similares.

El isomorfismo tiene una serie de consecuencias que requieren de especial atención (Zucker, 1987; Jepperson, 1991) como es el caso de la legitimidad organizativa (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Scott, 1983). En el isomorfismo, al igual que en la Teoría Institucional, la legitimidad es crucial, su punto de anclaje (Suchman, 1995). El isomorfismo institucional se puede producir a través de una variedad de mecanismos coercitivos, presiones normativas o procesos (DiMaggio y Powell, 1983).

Según Deephouse (1996) el isomorfismo estratégico aumenta la aprobación regulatoria y el respaldo público. Las organizaciones tienden a imitar el éxito organizativo (DiMaggio y Powell, 1983; Haveman, 1993) y a aprender del comportamiento adecuado (DiMaggio y Powell, 1983; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haunschild, 1993).

Para Deephouse (1996) las organizaciones que innovan o tienen estrategias únicas de comportamiento sufren en términos de legitimidad, mientras que aquellas organizaciones que actúan de forma conveniente, es decir, conforme a normas de comportamiento estratégico, demuestran que están actuando de manera aceptable y los actores las evalúan como legítimas (Meyer y Rowan, 1977). Este autor comprobó, a través de toda la población de los bancos comerciales del área metropolitana de Minneapolis-Saint Paul, que existe una relación positiva entre el isomorfismo estratégico y las múltiples medidas de la legitimidad.

El isomorfismo organizativo aumenta la legitimidad de la organización (DiMaggio y Powell, 1983; Deephouse, 1996; Meyer y Rowan, 1997). Las organizaciones que se ajustan a las estrategias utilizadas por otras organizaciones son reconocidas como más legítimas ante los reguladores y el público en general, frente a aquellas que se desvían del comportamiento normal

(Deephouse, 1996). Teniendo en cuenta los argumentos expuestos es evidente que el fenómeno del isomorfismo debe tenerse en cuenta en relación al estudio de la legitimidad en las organizaciones.

II.1.2. La legitimidad como eje central de la Teoría Institucional

Diversos autores han desarrollado sus investigaciones teniendo en cuenta la legitimidad en las organizaciones (Baum y Oliver, 1991; Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt y Aldrich, 1996; Weber, 1996; Ruef y Scott, 1998; Zimmerman y Zeitz, 2002; Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-Fuller, 2006; Egels-Zandén y Wahlqvist, 2007; Li, Yu y Yue, 2007; Low y Johnston, 2008 y Díez, Blanco y Prado, 2010).

Weber (1996) llevó a cabo la conceptualización de la legitimidad organizativa. Otros, como Suchman (1995), Deephouse (1996), Hunt y Aldrich (1996), Ruef y Scott (1998), Zimmerman y Zeitz (2002), Bansal y Clelland (2004), Barreto y Baden-Fuller (2006), Li, Yu y Yue (2007). Low y Johnston (2008) y Díez, Blanco y Prado (2010) señalan que la legitimidad es un factor clave en las organizaciones para lograr sobrevivir y crecer mientras que Baum y Oliver (1991) y Díez, Blanco y Prado (2010) identifican la legitimidad como una pieza esencial para acceder a recursos críticos que incidirán en el crecimiento y supervivencia de la organización.

De forma estratégica Díez, Blanco y Prado (2010) indican que se pueden llevar a cabo determinadas prácticas que permitan gestionar la legitimidad de la organización aumentándola, manteniéndola o incluso recuperándola. En base a lo anteriormente expuesto encontramos la relación existente entre la capacidad que tienen las empresas de manipular la legitimidad y obtener recursos. Díez, Blanco y Prado (2010) relacionan el nivel de legitimidad alcanzado por la empresa y la obtención de mayor o menor beneficio. Establecen que aquellas empresas que logran un mayor nivel de legitimidad tienden a alcanzar una posición más favorable para conseguir mayores beneficios.

También en relación con la legitimidad, Egels-Zandén y Wahlqvist (2007) interpretan que a las empresas les interesa ser identificadas como empresas responsables con el objetivo estratégico de incrementar, o bien subsanar la percepción del estatus de legitimidad por una de las principales partes interesadas, el cliente o el consumidor. Esto implica que la legitimidad puede ser gestionada según el objeto de deseo de las organizaciones y no es gratuita ya que, permite a las empresas obtener mayores recursos críticos de forma interesada, favoreciendo su crecimiento o permitiendo su supervivencia. Por último, facilita una buena relación con uno de sus principales grupos de interés, los clientes o consumidores.

II.1.2.1. Tipos de legitimidad

Ya hemos visto que la legitimidad puede ser gestionada y, a continuación, identificaremos los distintos tipos de legitimidad existentes. Ciertos autores (Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995;

Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt y Aldrich, 1996; Barron, 1998; Ruef y Scott, 1998; Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002; Foreman y Whetten, 2002; Zimmerman y Zeit, 2002; Johnson y Holub, 2003; Zyglidopoulos, 2003; Golant y Sillince, 2007; Díez, Blanco y Prado, 2010;) señalan que existen diferentes tipos de legitimidad atendiendo a diferentes criterios:

- Pragmática, moral y cognitiva (Suchman, 1995; Johnson y Holub, 2003; Zyglidopoulos, 2003).
- Interna y externa (Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002).
- Cognitiva y pragmática (Foreman y Whetten, 2002).;
- Gerencial y técnica (Ruef y Scott, 1998).
- Moral y pragmática (Barron, 1998).
- Media y reguladora (Deephouse, 1996).
- Cognitiva, sociopolítica/evaluativa (Aldrich y Fiol, 1994; Golant y Sillince, 2007).
- Regulatoria, normativa y cognitiva (Scott, 1995; Zimmerman y Zeit, 2002; Díez, Blanco y Prado, 2010).
- Sociopolítica reguladora, sociopolítica normativa y sociopolítica cognitiva (Hunt y Aldrich, 1996).
- La industria en la que opera la organización (Zimmerman y Zeit, 2002).

La legitimidad puede adoptar diferentes formas. A continuación exponemos los enfoques reconocidos por diversos autores:

- de juicio (Parsons 1960; Maurer, 1971; Dowling y Pteffer, 1975; Meyer y Scott, 1983; Oliver, 1991; Zimmerman y Zeit, 2002; Washington y Zajac, 2005; Rindova, Pollock y Hayward, 2006).
- consecuencias de comportamiento de aceptación (Dowling y Pteffer, 1975; Pteffer, 1981, Kostova y Zaheer, 1999; Washington y Zajac, 2005).
- consecuencias de comportamiento de aprobación (Deephouse, 1996).
- de percepción (Suchman, 1995; Rindova, Pollock y Hayward, 2006).

Una vez expuestos los diferentes tipos de legitimidad y el alcance que pueden tener estudiaremos las bases teóricas de la legitimidad entrelazando la tipología establecida por Suchman (1995). La elección de este autor se debe a que su definición se ha convertido en el punto de referencia dentro del estudio de la legitimidad en las organizaciones (Llanas, 2005; Palazzo y Scherer 2006; Koppell 2008; Riquel, 2010; Bitektine, 2011).

Según Suchman (1995) existen tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva. Cada una de ellas tiene un alcance diferente según la percepción. A continuación realizaremos un análisis más exhaustivo acerca de los diferentes tipos de legitimidad. La legitimidad pragmática descansa sobre los intereses del entorno específico de la organización (Schuman 1995). Según

este tipo de legitimidad se establecen relaciones con el entorno que pueden llegar a convertirse en relaciones de poder. La organización adopta un papel activo a la hora de dirigir sus políticas y sus objetivos, que serán valorados de forma positiva en un entorno específico, especialmente por sus grupos de interés. E apoyo de los grupos de presión queda garantizado puesto que favorece sus intereses. Díez, Blanco y Prado (2010) manifiestan la relación entre el aumento de legitimidad de las organizaciones, la adopción de la misma y la demostración de los intereses de los grupos de interés.

En base a la responsabilidad moral, siguiendo la perspectiva de Suchman (1995), la organización actúa en función de lo que se espera dentro del sistema social. Esta adquiere una imagen de adecuación y recibe una evaluación normativa positiva de la organización así como de sus actividades (Parsons, 1960; Aldrich y Fiol, 1994). Schuman (1995) reconoce que ese trata de un tipo de legitimidad más difícil de alcanzar y menos manipulable. Para Castelló y Lozano (2011) los grupos de interés atribuyen este tipo de legitimidad a la corporación, siempre que estos perciban que obtendrán beneficio de las actividades de la empresa. Díez, Blanco y Prado (2010) relacionan el aumento de legitimidad con el cumplimiento, demostración de valores y creencias de sus grupos de interés. La legitimidad moral, aún a pesar de ser la más amplia en su compromiso con la RSC, es la más cuestionada, tal y como indican Claasen y Roloff (2012). El estudio realizado por estos últimos autores demuestra que los vacíos de legitimidad pueden ser motivados por las expectativas poco realistas que se generan debido al resultado de la comunicación por parte de la empresa, es decir, aumenta la expectación poco sensata por parte de los *stakeholders* y la legitimidad adquirida por la organización no puede lograr cubrir estos huecos. La percepción de los diferentes actores que conforman la organización pueden adoptar un juicio diferente con respecto al comportamiento que se instaura en la empresa (Bitektine, 2011).

El tercer tipo de legitimidad, la cognitiva, está fundamentada en el conocimiento, más que en el interés o la evaluación (Aldrich y Fiol, 1994). Bajo este tipo de legitimidad la organización adquiere como propio el sistema de creencias desarrollado por profesionales y científicos, dotando de un marco de actuación a las acciones llevadas a cabo por la empresa (Scott, 1995). Díez, Blanco y Prado (2010) identifican que las organizaciones pueden ganar este tipo de legitimidad mediante la adopción de métodos, ideas y prácticas aceptadas por los profesionales y científicos del sector en el que operan las organizaciones. La legitimidad de la organización cognitiva puede colapsarse si las prácticas se aprecian como inaceptables (Palazzo y Scherer, 2006).

Las prácticas RSC pueden ser rechazadas si los grupos de interés perciben que son desarrolladas meramente con el objetivo de ganar reputación (Castelló y Lozano, 2011). Estos mismos autores mencionan que las diferentes formas de legitimidad están sometidas cada vez a más presión

debido a las condiciones de globalización de las organizaciones. Scott (2007) señala que la legitimidad no es algo con lo que se pueda comerciar. Por el contrario, debe reflejar la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia entre las leyes y la organización. Los gerentes han de tomar en consideración la importancia de la vulnerabilidad de la legitimidad a largo plazo por parte de los grupos de interés (Post, Preston y Sachs, 2002; Carroll y Buchholtz 2006; Freeman et al., 2010).

Además de la vulnerabilidad de la legitimidad en función del porqué se realizan las prácticas de RSC, se han de tener en cuenta otros factores como el sector al que pertenece la empresa así como el contexto institucional de las diferentes áreas geográficas. Las empresas que operan en países con gobiernos débiles se enfrentan a grandes desafíos en materia de legitimidad a diferencia de aquellas que operan en países bien regulados. En este último caso las empresas se exponen a perder la legitimidad por no cumplir las expectativas de las partes interesadas. La legitimidad de una empresa se evalúa en base a la mejor contribución que potencialmente podría llevar a cabo y no en términos de si aporta algo positivo a la sociedad (Claasen y Roloff, 2012). Por todo ello consideramos que es esencial el cuidado y la potenciación de la legitimidad en las organizaciones. La empresa puede aumentar su grado de legitimidad en función de sus decisiones de tal modo que lo que determine condicionará que gane más o menos legitimidad. La actuación de la empresa será analizada, apoyada o no por sus grupos de presión. Deducimos, por tanto, que la legitimidad es manipulable y orientable según las decisiones y el comportamiento que adopta la empresa a la luz de sus grupos de interés.

La comunidad científica manifiesta que la legitimidad se ha convertido en uno de los elementos críticos para las organizaciones (Castelló y Lozano, 2011), especialmente a nivel mundial (Kostova y Zaheer, 1999). Diversos autores (Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995; Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Barron, 1998; Ruef y Scott, 1998; Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002; Foreman y Whetten, 2002; Zimmerman y Zeit, 2002; Johnson y Holub, 2003; Zyglidopoulos, 2003; Golant y Sillince, 2007) identifican diferentes tipos de legitimidad debido al interés de las empresas por encontrar nuevas formas de legitimidad (Palazzo y Scherer, 2006), ampliando su búsqueda incluso hacia la esfera política de actores estatales (Walsh, Weber y Margolis, 2003; Matten y Crane, 2005; Scherer y Palazzo, 2007).

También creemos oportuno señalar que en la actualidad se debate entre los términos legitimidad y reputación. Nosotros adoptamos como diferentes estos dos conceptos en base a que existen importantes aportaciones que sustentan este argumento (Rao, 1994; Fombrun, 1996; Gioia y Thomas, 1996; Whetten y Mackey, 2002; Balmer y Gray, 2003; Dolphin, 2004; Deephouse y Carter, 2005; Washington y Zajac, 2005; Rindova, Pollock y Hayward, 2006; Jensen y Roy, 2008). La legitimidad cognitiva tiene mucho en común con la reputación; la diferencia fundamental radica en la naturaleza de la inferencia, es decir, en cómo se llega de uno a otro

término (Bitektine, 2011). La legitimidad cognitiva se centra en la similitud mientras que la reputación en las diferencias existentes (Weigelt y Camerer, 1988) en comparación con otras organizaciones (Deephouse y Carter, 2005). La legitimidad y la reputación son identificados como constructos multidimensionales (Suchman, 1995; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ruef y Scott, 1998) de tal modo que los conjuntos que conforman ambos conceptos se superponen a menudo parcialmente; pueden estar correlacionados como efecto de una coincidencia para realizar el análisis en base a los criterios evaluadores distintos (Bitektine, 2011).

II.1.2.2. Estrategias de legitimidad

En este apartado desarrollamos los principales argumentos del porqué y el cómo se puede tratar de forma estratégica la legitimidad, así como la importancia de gestionarla adecuadamente. El enfoque estratégico trata la legitimidad como un recurso operacional (Suchman, 1995) que puede ser gestionado y directamente influenciado por la organización (Asforth y Gibbs, 1990). La legitimidad es a menudo calculada por los gerentes (Castelló y Lozano, 2011). Las compañías no se limitan a reflejar formas institucionalizadas de comportamiento sino que desarrollan respuestas estratégicas dirigidas a las instituciones con el fin de llenar vacíos institucionalizados de forma proactiva (Oliver, 1991).

La mala gestión de la legitimidad puede dar lugar a duplicidades en la misma, lo que conduce a una baja marginal a pesar de obtener efectos positivos. Otra consecuencia de la mala gestión es la merma en la propia legitimidad que posee la organización (Palazzo y Scherer, 2006). Un exceso de información, de presentación de logros y desafíos por parte de los directivos de las empresas tiende a sobrevalorar las expectativas de las partes interesadas lo que puede implicar una pérdida de legitimidad en la empresa (Claasen y Roloff, 2012). Dowling y Pfeffer (1975) describen tres procesos para hacer que una organización sea legítima.

El primero de ellos consiste en adaptar la producción, las metas y los métodos de operación para ajustarse a las definiciones predominantes en la legislación vigente.

En función de la comunicación se desarrollan las otras dos formas, la primera a través de la modificación de la definición de legitimidad social para que se ajuste a las prácticas, la producción y los valores actuales de la organización.

Y la segunda, se desarrolla a través de la identificación de símbolos, valores o instituciones con una fuerte base de legitimidad social. Una empresa que gestione bien su legitimidad puede ser percibida como legítima bien porque actúa de acuerdo con las expectativas sociales esperadas o bien porque es capaz de manipular con éxito las expectativas y las percepciones de estos grupos de interés. Los directivos de la empresa deben ser conscientes de aquellos aspectos que influyen en la legitimidad de la corporación, tanto en lo que se refiere al desarrollo de actividades propias de la organización como el alcance que pueda tener ante la comunidad (Claasen y Roloff, 2012).

Por lo tanto, se ha de tener en cuenta qué tipo de actividades realiza la empresa en materia de responsabilidad social, cómo se seleccionan, cómo se evalúan y cómo se aplican para poder convertirse en una organización responsable y legítima.

Las compañías también pueden ser criticadas cuando manipulan este tipo de prácticas para alcanzar una construcción social (Claasen y Roloff, 2012). Por este motivo, las estrategias a desarrollar por las empresas que surgen en el contexto institucional deben ser implantadas en el momento adecuado para no perder legitimidad (Llanas, 2005). Los directores no deben guiarse simplemente por la eficiencia o la rentabilidad para tomar sus decisiones sino que deben tener en cuenta el apoyo social que necesitan por parte de los grupos de interés y ser capaces de atender sus exigencias. Las entidades deben tratar de incorporar una estrategia institucional acorde con el contexto competitivo en el que operan. Además, los gestores necesitan entender el proceso de institucionalización en el que interactúan las organizaciones, contexto en el que juega un papel fundamental el Estado.

Las organizaciones pueden asumir distintas tácticas en función de la necesidad que opere en el momento: ganar, mantener o recuperar la legitimidad (Suchman, 1995). La asunción de una estrategia conlleva la selección de las líneas de acción a seguir por la empresa. Seguidamente, exponemos varios tipos de estrategias relacionadas con la legitimidad (recuperarla, mantenerla y ganarla). La estrategia de recuperación se basa en una respuesta tipo reactivo debido a las diferencias existentes entre las actuaciones de la organización y las creencias del sistema social. Para poder llevarla a cabo se pueden seguir tres líneas estratégicas: normalización de actividades, reestructuración y despreocupación. Dichas líneas se aplican de diferente forma bien sea normalizando las actividades, realizando pequeños cambios o enfrentándose sin excesiva preocupación. Las actuaciones de los responsables serán diferentes en función de la estrategia adoptada de tal modo que pueden negar, justificar o esquivar el problema (este comportamiento se corresponde con la normalización de actividades). La línea estratégica de reestructuración se lleva a cabo mediante la selección limitada y selectiva de comunicación de las actuaciones negativas y sus remedios. Por último, la línea estratégica de despreocupación consiste en evitar tomar decisiones erróneas por presión o actuar con paciencia y moderación.

En segundo lugar explicamos en qué consiste la estrategia de mantenimiento. Esta trata de mantener la legitimidad alcanzada pese a los cambios que se puedan producir. Las líneas estratégicas a seguir pueden ser dos: la vigilancia y la protección. Para poder aplicar la protección es necesario desarrollar medidas que afirmen los logros conseguidos mientras que en la línea estratégica de vigilancia hay que estar alerta a las variaciones, reconocer y prever tanto los cambios como las reacciones del entorno social. Dentro de las actuaciones de vigilancia se incluyen los procesos de toma de decisiones aparte del entorno, la formación de miembros de la organización, o bien, la creación de equipos o unidades especiales.

Por último, la estrategia para ganar legitimidad permite obtener mayor grado de legitimidad mediante la adopción de alguna de las siguientes líneas estratégicas: conformidad, selección o modificación. La línea estratégica de conformidad se lleva a cabo siguiendo las reglas sociales dentro del sistema social establecido. En la línea estratégica de selección se realiza un extracto del entorno que apoye las prácticas para evitar cambios en la organización. Por último, la estrategia de modificación se alcanza mediante la manipulación o modificación de la estructura del entorno. Las actuaciones a llevar a cabo para lograr estas líneas estratégicas implican la aplicación de actividades de marketing, el cumplimiento de las normas o la imitación de otras asociaciones. En el caso de actuar seleccionando el área geográfica o de mercado se puede alcanzar la estrategia de modificación.

Teniendo en cuenta que se pueden adoptar diferentes estrategias para manipular la legitimidad, es importante mencionar los mecanismos existentes en base a la Teoría Institucional y las acciones que permiten gestionarla, como mostramos seguidamente. Los mecanismos reflejados en la literatura institucional son: el mimético, el coercitivo y el normativo (Scott, 1995). La razón para adaptarse al mimético es la incertidumbre, al coercitivo la dependencia y al normativo el deber y la obligación. La base social en la que se apoyan estos mecanismos son: el mimético en la cultura, el coercitivo en el apoyo legal y el normativo en la moral. El vector del mecanismo normativo es el profesionalismo, la certificación y la acreditación; las leyes, las reglas, la sanción y la política se corresponden con el coercitivo mientras que el mimético se identifica a través de la visibilidad de innovación.

Rao, Chandy y Prabhu (2008) identifican diferentes acciones que se pueden llevar a cabo con el fin de gestionar la legitimidad en la organización. Las nuevas empresas son las que sufren más la falta de legitimidad ante los ojos de los principales actores, tales como los analistas bursátiles, los capitalistas y los consumidores (DiMaggio, 1988). Según Rao, Chandy y Prabhu (2008) existen diferentes tipos de acciones que permiten a las empresas ganar legitimidad ante los ojos de las partes interesadas como son la acción histórica, de mercado, científica y de localización.

La acción histórica transmite la información a las partes interesadas desde la perspectiva del pasado, el presente y el futuro.

La científica se basa en la transmisión de la capacidad tecnológica para alcanzar el exitoso funcionamiento de la empresa (contratación de científicos de reconocido prestigio, presencia de profesionales experimentados en puestos de alta dirección, entre otros).

La de mercado se aplica mediante la transmisión de capacidades basadas en el mercado para operar con éxito.

Por último, la de localización, establece su ventaja diferencial a través de la ubicación geográfica (*clusters*).

El medio externo para ganar legitimidad es la asociación con entidades externas exitosas y establecidas. Las empresas deben identificar y analizar de forma estratégica la combinación de medidas adecuadas y más rentables para ganar legitimidad. Estas medidas varían dependiendo de las características de la empresa (Rao, Qu y Ruckert, 1999).

La mala gestión de la legitimidad puede llegar a tener consecuencias negativas para la organización por lo que es importante considerar las diferentes estrategias propuestas (ganar, mantener o recuperar) por Suchman (1995) para saber reaccionar en función de las necesidades, objetivos y metas marcadas por la empresa así como los mecanismos (Scott, 1995) y acciones (Rao, Chandy y Prabhu, 2008) que consiguen gestionar la legitimidad de tal modo que una organización resulte legítima.

II.2.3. Grupos de interés y legitimidad

En este apartado trataremos la relación existente entre la legitimidad y los grupos de interés en la organización. La legitimidad se puede definir, según Suchman (1995), como una percepción generalizada o postulado según el que las acciones de una entidad son codiciadas, correctas o apropiadas dentro de algunos sistemas de normas, valores y creencias construidas socialmente. La legitimidad puede ser considerada como la aceptación de la organización por su grupo externo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powel, 1983; Meyer y Scott, 1983; Deephouse, 1996) y este último, podría decirse que lo constituyen las partes interesadas (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Rowley, 1997). Exponemos en la Tabla II.4 los grupos de interés que confieren, de forma más intensa, legitimidad a las empresas en materia de RSC.

Tabla II.4. Grupos de interés capaces de conferir legitimidad

Grupo de interés	Autores	Posición
Organizaciones gubernamentales	Meyer y Scott, 1983; Galaskiewicz, 1985a; Baum y Oliver, 1991.	Autoridad Social
ONG (organizaciones no gubernamentales)	Meyer y Scott, 1983; Meyer y Rowan, 1997; Boli y Thomas, 1999; Egels-Zandén y Kallifatides, 2006.	Influencia en la opinión pública
Sindicatos	Weston y Lucio, 1998; Braun y Gearhat, 2004; Piazza, 2002; Frundt, 2004.	Relación con los trabajadores Derechos de las negociaciones
Artefactos (denominación que adquiere el nuevo grupo de interés más estable que confiere legitimidad)	Lozano y Boni, 2002; Egels-Zandén y Kallifatides, 2006; Egels-Zandén y Wahlqvist, 2007	Resultados de las negociaciones previas entre los actores. Declaración universal de la ONU. Declaración de los Derechos Humanos. Convenios relacionados con el trabajo infantil y derechos de las mujeres. Declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos del trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Egels-Zandén y Wahlqvist (2007).

Los principales grupos de interés capaces de conferir legitimidad según Egels-Zandén y Wahlqvist (2007) son: organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales,

sindicatos y artefactos. Pero también existen grupos de interés que demandan legitimidad y que además saben que existen estrategias para que las empresas puedan gestionarla.

Brammer, Jackson y Matten (2012) señalan que la demanda o las expectativas de legitimidad por parte de los grupos de interés, pueden variar a lo largo del tiempo y dependen del área geográfica. La legitimidad tiende a permanecer en el limbo; la evaluación de lo legítimo o ilegítimo puede cambiar a lo largo de los años en función de la información que tengan las partes interesadas, y que estas las asuman (Claasen y Roloff, 2012).

Los *stakeholders* pueden servir a sus propios intereses presionando directamente a las empresas o bien recurriendo al poder y a la legitimidad (Lee, 2011). No todos los actores tienen la misma importancia, lo que ofrece a la organización la posibilidad de desarrollar distintas opciones estratégicas en función de los grupos de interés que deban atender (Meyer y Scott, 1983; Oliver, 1991; Elsbach y Sutton, 1992; Suchman, 1995; Clemens y Cook, 1999). Los gerentes deben estar atentos a la vulnerabilidad de la legitimidad a largo plazo (Post, Preston y Sachs, 2002; Carroll y Buchholtz 2006; Freeman et al. 2010). Por lo tanto, el largo plazo puede jugar en contra de la legitimidad adquirida por la organización otorgada por los grupos de interés. Teniendo en cuenta los grupos de interés, el desarrollo de prácticas de RSC constituyen formas en que las organizaciones buscan cumplir activamente con las expectativas de la comunidad (Deegan, 2002; Waddock, 2004). Hoy en día, existen muchas empresas que participan e informan sobre las actividades de RSC (Claasen y Roloff, 2012) pero hay que tener en cuenta que muchos grupos de interés saben que las organizaciones se comunican de forma estratégica.

En base a lo expuesto, las partes interesadas saben que, en mayor medida, las grandes corporaciones tienen capacidad para hacer más en materia de responsabilidad social con el fin de reducir costos debido a que cuentan con incentivos de lucro para realizar dichas prácticas. Consecuentemente los grupos de interés pueden asumir que las empresas realicen actividades de RSC por motivos estratégicos en la comunicación (Claasen y Roloff, 2012). Esto no implica que los grupos de interés no valoren a una compañía que adopta un comportamiento socialmente responsable, aunque puede llegar a convertirse en sospechosa cuando aparecen actividades que parecen servir a otros propósitos. La construcción social es compleja y las manipulaciones están dentro de las consideradas como prácticas habituales (Claasen y Roloff, 2012). La realización de determinadas actividades de RSC puede ser percibida por parte de los grupos de interés como la aplicación de una estrategia, lo que produce efectos negativos en la legitimidad de la organización. Las actividades que llevan a cabo las empresas con el fin de gestionar la legitimidad deben realizarse en su justa medida. Se han de tener en cuenta las medidas a aplicar, el tipo de actividades que se realizan, los grupos de interés que confieren legitimidad (ONG, sindicatos, artefactos, organizaciones gubernamentales) y la interpretación que pueden realizar estos grupos de interés. Puede interpretarse que la empresa tiene un compromiso socialmente

responsable o, por el contrario, pasar a ser considerada como una organización sospechosa de perseguir otros propósitos.

II.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como premisa al desarrollo de este apartado debemos tener en cuenta que el concepto de RSC ha estado en continua evolución a lo largo del tiempo, adaptándose a las preocupaciones del momento (transparencia, ética, derechos humanos, entre otros). Del mismo modo, se ha ido ajustando a las características de las organizaciones y los diferentes grupos de interés para lograr así incentivar a las empresas (voluntaria, obligatoria) y en función de la especialización de la materia a tratar (universitaria, organizativa). Consecuentemente, en la actualidad, existe una gran proliferación de conceptos, teorías, enfoques y terminologías relacionadas con la temática de la RSC.

Desde la mitad del siglo XX, se han desarrollado diferentes debates en torno al significado de la RSC así como la identificación de sus elementos clave (Davis, 1973; Whetten et al., 2002). La RSC se concibe como una responsabilidad tanto de las empresas como de la sociedad (Lee, 2011). En la actualidad conviven múltiples conceptos, teorías, enfoques y terminologías relacionadas con esta temática como son ciudadanía corporativa, rendición de cuentas corporativa, sostenibilidad corporativa, entre otros. (Garriga y Melé, 2004). Dahlsurd (2008) presenta 37 definiciones de RSC, propuestas por instituciones que promueven esta área, de las que se extrae que la mayoría se refieren a las partes interesadas, a aspectos sociales y económicos así como a la voluntariedad, dejando los aspectos medioambientales como referencias menos frecuentes.

El concepto de la RSC sigue siendo un concepto controvertido (Claasen y Roloff, 2012; Cantó-Milá y Lozano, 2009). Cada uno de los grupos de interés tiene una visión diferente e interpreta la RSC de forma distinta: participación de la acción coordinada entre las partes interesadas (ONG), ventaja competitiva (asociaciones empresariales), recelo como posible sustituto de las formas de negociación colectiva (sindicatos). En España existe cada vez mayor dificultad para conciliar la RSC como un concepto ideológico liberal con las prácticas existentes de coordinación institucional. La comunidad académica manifiesta interés en el desarrollo de prácticas de responsabilidad social orientada a la búsqueda de metas sociales, económicas y medioambientales (Bebbington y Gray, 2001; Bell, 2002; Hemming et al. 2004; Saravanamuthu, 2004; Laine, 2005; Oskarsson y Von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006).

En la actualidad la responsabilidad social en las empresas se incorpora en la perspectiva de los negocios bajo el denominado “Triple Resultado” (Elkington, 1997, 2004; Pappmehl, 2002;

Norman y MacDonald, 2003; Brown, Dillard y Scott, 2006; Colbert y Kurucz, 2007) en el que se incluyen las tres dimensiones: económica, medioambiental y social.

La falta de una definición establecida en RSC se puede interpretar como indicador de inmadurez, inutilidad de sus ambiciones o como algo deseable ya que, el hecho de no convertirse en una etiqueta genérica para un determinado campo relacionado con la empresa y la sociedad permite que se pueda adaptar a conceptualizaciones más refinadas y diferenciadas en función del conjunto de fenómenos (Brammer, Jackson y Matten, 2012).

El campo de la RSC ha evolucionado en la disciplina de la administración (Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005; Lockett, Moon y Visser, 2006; Bigné, et al., 2010), sin perder su carácter eminentemente interdisciplinar (Perdomo y Escobar, 2011). La conceptualización de la RSC hacia el área de la gestión empresarial fue migrando al efecto de la orientación social de las empresas y las responsabilidades empresariales sobre sus resultados. Esta orientación social se involucra y alinea con la estrategia de crecimiento y de competencia en los mercados (Perdomo y Escobar, 2011). La responsabilidad social, a menudo, es vista como un término general, como la superposición de algunos términos o como sinónimo de otras concepciones de las relaciones con la sociedad y los negocios (Matten y Crane, 2005).

A lo largo de estos últimos años han ido perfilando las características hacia las que debe orientarse el concepto de RSC: debe integrarse en la empresa e ir más allá de la legislación y las normas; es necesario tratarla como un fenómeno de gestión empresarial y satisfacer a las diferentes partes interesadas que intervienen, no solo en la empresa, sino teniendo en cuenta el entorno de la misma. Seguidamente destacamos las principales características según las aportaciones de Davis y Blomston (1966), Druker (1973), Humble (1975), Vela (1977), Jones (1980), Cuervo (1981) Freeman (1984), Comisión Europea (2001), Gessa, Ruiz y Jiménez (2008), Martin et al. (2008) y la propia Comisión Europea (2011b) que han contribuido en el desarrollo de esta temática a lo largo de este período.

Una de las características de la aplicación de la responsabilidad social en las empresas es la voluntariedad. La adopción de prácticas de RSC por parte de la empresa tiene que ser voluntaria, tal y como reflejan varios autores en su definición de lo que debe ser la responsabilidad social y cómo interpretarla.

La definición de la Comisión Europea (2001) destaca que se deben integrar las preocupaciones tanto sociales como medioambientales en las operaciones comerciales, y las relaciones con sus grupos de interés deben ser voluntarias. Reforzando esta orientación, en el año 2002, la Comisión Europea incide que las empresas deben adoptar un comportamiento socialmente responsable mediante la implantación de prácticas socialmente creíbles y transparentes,

señalando la transparencia como un componente esencial. En esta misma línea, en el año 2007, el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre RSC⁶ hace hincapié que de forma voluntaria se deben integrar las diferentes preocupaciones relacionadas con las dimensiones de la RSC en el gobierno, en la gestión y en la estrategia de las organizaciones.

Consecuentemente, según esto la empresa se hace responsable de las consecuencias e impactos de sus actividades. Como muestra acerca de la evolución del concepto de RSC mostramos el caso concreto de la Unión Europea (UE). En el año 2011, la UE consideraba como una de las características primordiales en la definición de la RSC la voluntariedad pero en el 2011 el discurso cambia y se deja de contemplar esta característica.

En la estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la responsabilidad social en las empresas (Comisión Europea, 2011b) la Comisión Europea lanza una actualización del concepto de responsabilidad social. Esta nueva definición se genera debido al impacto que producen las empresas en la sociedad. En esta revisión se añade, además de las preocupaciones sociales y medioambientales, las preocupaciones éticas, el respeto a los derechos humanos y el de los consumidores. En esta reciente publicación se anima a las empresas a integrar la RSC en su estrategia y crear fórmulas adecuadas para llevar a cabo la participación y la formación de bienes, servicios, productos, etc, que contribuyan al bienestar social y la creación de mejores empleos. El objetivo de esta estrategia es que las organizaciones consigan tener una gestión empresarial responsable. La evolución de la conceptualización de RSC en Europa, bajo esta nueva orientación, supone un salto del concepto voluntario al peso de la concepción basada en los impactos de la sociedad y el medio ambiente.

Otra de las características fundamentales de la RSC es la extensión que abarca. La RSC no es una cuestión interna de la empresa; la participación y los efectos que puedan desarrollar las compañías es una cuestión también externa, del entorno y de las partes interesadas. Diferentes autores (Davis y Blomston, 1966; Druker, 1973; Freeman, 1984; Vela, 1977; Jones, 1980; Cuervo, 1981; Comisión Europea, 2001; Martín et al., 2008 y Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008) suscriben este hecho en su conceptualización de la responsabilidad social en las organizaciones. Con esta orientación, Davis y Blomstron (1966) destacan que las personas externas a la organización pueden verse afectadas por las acciones que realice la empresa.

Druker (1973) mantiene que la empresa debe asumir sus responsabilidades sociales y tener presente que la corporación existe en la sociedad y en la comunidad, no es ajena a ella, por lo que esta debe aceptar las responsabilidades sociales. Freeman (1984), en la Teoría de los

⁶El Foro de Expertos sobre RSC fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la universidad.

Stakeholders, fundamenta que las organizaciones no deben ser tan solo responsables ante sus accionistas sino que además deben incorporar los intereses múltiples de los diversos *stakeholders* (grupos de interés).

Vela (1977) señala que la empresa no puede permanecer indiferente ante las preocupaciones del entorno social, no es una cuestión de filantropía. Jones (1980), por su parte, indica que la RSC debe tener en cuenta las obligaciones que la empresa tiene para con sus grupos de interés, aquellos que constituyen la sociedad. Cuervo (1981) determina que la empresa tiene que reaccionar ante las demandas sociales tomando una actitud participativa, como compensación al impacto que genera en las actividades que realiza. Jones (1980) refleja que la RSC va más allá de la legislación y acuerdos contractuales. El principal ingrediente de la RSC es el modo en que las acciones que la empresa desarrolla afectan a terceros.

En el año 2001, en el Libro Verde de la UE se hace referencia al concepto de la RSC en un sentido amplio indicando que las empresas deben contribuir al logro de la mejora de la sociedad y el medio ambiente. El concepto de responsabilidad social debe ir más allá tal y como reflejan en su definición Martin et al. (2008). Estos autores ven la RSC como un fenómeno de gestión empresarial bajo un enfoque más allá de los intereses económicos en el que están incluidas las preocupaciones sobre los actos que pueden afectar a terceros. Gessa, Ruiz y Jiménez (2008) añaden que la empresa debe tomar una actitud activa, participativa y proactiva en el desarrollo de la sociedad y satisfacción de las expectativas de los grupos de interés. Recopilando todas estas aportaciones conformamos nuestra definición de RSC.

Tal como señalábamos al inicio de este apartado, el concepto de RSC evoluciona con el tiempo ante las demandas y situaciones a las que se enfrentan las organizaciones en dicha materia. Este contexto entraña la propia dificultad de tener una definición invariable en el tiempo, adaptable al estudio realizado en esta investigación. Por este motivo adoptamos el concepto relacionado con la RSC propuesto seguidamente. Entenderemos por Responsabilidad Social Corporativa (RSC) aquellas prácticas realizadas por las empresas (Comisión Europea, 2011b), que van más allá (Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008; Martin et al., 2008) de las obligaciones legales que tenga la organización, contribuyendo a satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Freeman, 1984; Comisión Europea, 2001; Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008). No se identifica como una actividad filantrópica aislada (Vela, 1977) sino que ese trata de un fenómeno de gestión dentro de la organización (Martin et al., 2008). La empresa debe adoptar una actitud proactiva (Martin et al., 2008) con el fin de fijar y asegurar unos fines, unos resultados y sus efectos (Humble, 1975).

II.3.1. Comportamiento socialmente responsable de las organizaciones

Analizamos en esta sección los diversos factores que pueden influir en la adopción de un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones.

Las corporaciones adoptan un comportamiento socialmente responsable en función del país en que se encuentran (Maigan y Ralston, 2002). Estas pueden influenciar de manera positiva o negativa a las empresas a la hora de adoptar un comportamiento socialmente responsable. Maigan y Ralston (2002) comparan la magnitud de las comunicaciones de los negocios en materia de RSC en cuatro países diferentes (Francia, Reino Unido, Países Bajos y EEUU). Tras su investigación, hallaron que las instituciones nacionales ubicadas en los países analizados asumen distintas respuestas frente al comportamiento que adoptan las empresas. El alcance es diferente en función de la implicación de las instituciones de los países en los que se encuentran instaladas las empresas. También indican que las instituciones pueden llegar a influir en el ápite estratégico de la empresa.

Galaskiewicz (1991) menciona que las corporaciones tienden a actuar con responsabilidad social si las instituciones normativas o culturales crean un conjunto adecuado de incentivos para la adquisición de un comportamiento socialmente responsable. Campbell (2007) sostiene que las instituciones son un elemento clave para limitar o motivar a las empresas en su compromiso de realizar actividades socialmente responsables.

En la medida en que la implantación de prácticas de responsabilidad social en las organizaciones carecen de apoyos institucionales, la probabilidad de que los grupos de interés premien un buen comportamiento socialmente responsable (CSR) o sancionen un comportamiento socialmente irresponsable, es mínima (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Las empresas más propensas a adoptar un CSR son aquellas que participan en un diálogo institucionalizado con sindicatos, empleados y otras partes interesadas (Campbell, 2007).

Diferentes estudios institucionales han atestiguado que el comportamiento social de las organizaciones viene determinado por sus interacciones con los actores sociales, encargados de canalizar y enfocar las fuerzas institucionales de las empresas (Lee, 2011). Si se proporciona a la empresa un marco regulativo-normativo y estructuras cognitivas para que adopten un comportamiento socialmente responsable, las instituciones dan sentido y estabilidad a este comportamiento (Scott, 2007). No nos debemos olvidar de la responsabilidad de la empresa en la dimensión interna. Las organizaciones tienen la responsabilidad de prevenir la mala conducta de los empleados creando normas y códigos dentro de la organización; no se trata de un problema personal sino que atañe a la organización el hecho de que un empleado no tenga un comportamiento socialmente responsable (Lee, 2011). De la misma forma, las sociedades tienen la responsabilidad de prevenir la mala conducta de las corporaciones en la que media la

actuación de instituciones adecuadas y el establecimiento de compromisos con los grupos de interés (compromisos directos).

Diferentes estudios (Galaskiewicz, 1991; Maigan y Ralston, 2002; Scott, 2007; Campbell, 2007; Lee, 2011; Brammer, Jackson y Matten, 2012) reflejan que uno de los factores que influye en la adopción de comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas es la ubicación de las instalaciones de la organización, los países donde operan y la relación de incentivos que promulgan las instituciones, de tal modo que estos parámetros actúan como actor limitativo o proactivo de este comportamiento. La importancia que adquiere un CSR por parte de las empresas conlleva unos efectos en la organización tal y como veremos en el apartado siguiente.

II.3.2. Desempeño empresarial y gestión de la RSC

En este apartado estudiamos los diferentes efectos relacionados con el desempeño y la gestión empresarial resultantes de la incorporación de la RSC en las organizaciones.

Comenzamos resaltando las motivaciones que pueden argumentarse, en el ámbito de la empresa, para implantar acciones de RS. Maxwell, Lyon y Hackett (2000), Baron (2001), Nieto (2008) y Lyon y Maxwell (2011) han identificado diferentes contribuciones positivas en las empresas que adoptan comportamientos socialmente responsables: se anticipan a las presiones, evitan reacciones negativas de los grupos de interés, eluden la actuación de determinados *stakeholders* de gran peso que podrían verse influenciados, eliminan posibilidades de boicots, reducen riesgos en las amenazas de regulación, ofrecen garantías a entidades financieras y empresas aseguradoras, reducen la posibilidad de sanciones y evitan demandas legales.

El informe *People and Profit, A practical guide to corporate social responsibility*, propuesto por Danish Commerce and Companies Agency (2006) muestra de qué modo la responsabilidad social mejora la imagen corporativa de la empresa, da la oportunidad de atraer el talento y proporciona la legitimidad a largo plazo. Vicente et al. (2007) demuestran que el interés por las cuestiones de imagen y reputación es fundamental para la justificación de prácticas socialmente responsables en las empresas.

Los principales motivos que identifica Cuervo (2012) para integrar la responsabilidad social en las empresas son la respuesta a la presión de la sociedad, la presión externa de los mercados y la atención de la sensibilidad de los mercados. Todo ello con el fin de evitar, suprimir o gestionar riesgos, siendo la RSC una variable clave en la organización. Las empresas que incorporan acciones de responsabilidad social mejoran su reputación y la gestión del riesgo, según Perdomo y Escobar (2011). Estos autores han probado que se mejora la legitimidad social a través del incremento de los niveles de reputación empresarial.

Por último, cabe señalar que las motivaciones que identifican Aguilera et al. (2007) como el motivo que lleva a una empresa a adoptar prácticas de RSC son: reducir los riesgos a perder

reputación, mejorar el desempeño financiero y responder a las presiones sociales e institucionales.

Otro argumento por el que las empresas deben impulsar medidas de RSC es el beneficio que puede obtener la organización. En ciertas áreas, la implantación de medidas de RSC ha dado lugar a mejoras en el rendimiento, en la relación con los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004), la atracción del talento (Bruch y Walter, 2005), la protección de la reputación corporativa (Chen, Patten y Roberts, 2008) y la atracción de inversiones (Smith, 2005). De la Cuesta, Valor y Sanmartín (2002) indican que es positivo para la empresa, en términos de crecimiento a largo plazo, el cumplimiento ético y la atención a las demandas de los agentes sociales a los que afecta. Diversos autores demuestran una correlación positiva entre la responsabilidad social y el desempeño financiero de las organizaciones (Frooman, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Key y Popkin, 1998; Roman, Hayibor y Agle, 1999) teniendo en cuenta que deben interpretarse con precaución, debido a la dificultad que entraña su medición (Griffin, 2000; Rowley y Berman, 2000).

Sin embargo, una de las principales barreras para que las empresas implanten prácticas de RSC es la incertidumbre que genera este tipo de acciones sobre el resultado y el rendimiento en la organización (Hillary, 2003). Campbell (2007) señala la idoneidad de la RSC para adquirir legitimación social. Existen razones de peso vinculadas al rendimiento de la organización para que esta asuma prácticas de responsabilidad social (Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2012). Diversos autores encuentran evidencias empíricas en esta orientación (Griffin y Mahon, 1997; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Barnett, 2007; Pivato, Misani y Tencati, 2008).

Anteriormente hablábamos de los beneficios y motivaciones para aplicar la RS en la empresa, pero ahora nos preguntamos ¿qué sucedería si una empresa no aplicara medidas de RS? Para dar respuesta a esta pregunta encontramos los riesgos a los que la empresa puede estar sometida. Hay que tener en consideración que la empresa se enfrenta a riesgos debidos a la no aplicación de prácticas de RS en la organización. En este sentido Vargas y Vaca (2009) destacan que aquellas empresas que no aplican la RSC son económica, social y ambientalmente irresponsables y exponen a los grupos de interés a peligros en el desarrollo de sus actividades. Dichos autores apoyan sus argumentos en el Documento número 1 de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004).

Según Nieto (2008), entre los efectos negativos de un comportamiento irresponsable, destaca la generación de desconfianza, la pérdida económica, de impacto y, de notoriedad así como la erosión de la legitimidad. Además de los efectos negativos que se pueden derivar de un comportamiento irresponsable, este mismo autor señala aquellos que se pueden producir si la

empresa opta por un comportamento responsable. Por lo que se ha de tener en cuenta el equilibrio de los efectos negativos y el riesgo de la adopción de un comportamiento socialmente irresponsable y los efectos positivos de un comportamiento socialmente responsable. Dentro del elenco de inconvenientes, Nieto (2008) resalta que la empresa que pretende incorporar criterios de responsabilidad social en la organización, en el gobierno y la dirección incurre en costes.

En función del grupo de interés y del impacto del sector la RSC desarrolla diferentes actividades que impactan de distinto modo. Vargas y Vaca identifican comportamientos socialmente responsables clasificados en función del grupo de interés al que pertenezcan: los empleados, los propietarios, los accionistas, aquellos que pertenecen a la administración de los procesos productivos, los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local y la sociedad en general. Enfocando el análisis a la relación entre el sector y el CRS, las presiones a nivel sector industrial influyen en las empresas para que adopten prácticas de RSC (Beliveau, Cottril y O'Neill, 1994; Venanzi y Fidanza, 2006). Los sectores representan un límite importante en el campo institucional (DiMaggio y Powell, 1991); los grupos de presión influyen de forma diferente en función del sector del que se trate; los consumidores y las ONG se comportan de manera diferente dependiendo del sector ya que actúan en base al riesgo percibido por la sociedad. Nieto (2008) señala que las empresas que pertenecen a sectores de alto impacto inciden de forma más acusada en la RSC que las empresas que pertenecen a sectores de bajo impacto, siendo la dimensión medioambiental la más influyente (Jackson y Apostolakou, 2010).

Otro de los factores influyentes se refiere a la comunicación tal y como describimos a continuación. Debido a la presión de las expectativas cambiantes de la sociedad, algunas empresas han comenzado a intensificar la participación de la RSC aplicando nuevas iniciativas e introduciéndolas en la retórica de las comunicaciones de la empresa dirigida a los grupos de interés (Castelló y Lozano, 2011). Las actuaciones en materia de responsabilidad social se están convirtiendo en una vía fundamental para redefinir el papel de las empresas en la sociedad (Sethi, 1975; Deegan, 2002).

La RSC ha llegado al ámbito empresarial convirtiéndose en un tema popular dentro de la esta comunidad (Economist, 2008a). Se trata de un asunto de negocios (Economist, 2008b) ya que cada vez más compañías hacen hincapié en el desarrollo de su RS (Muirhead et al., 2002). Los discursos de los directivos en materia de RSC han cambiado y recogen la idea de que es necesario utilizar las organizaciones como plataformas para ser un buen ciudadano (Gunther, 2004). El entorno empresarial exige a las empresas construir sus propias estrategias de RSC (Lee, 2011).

Aunque algunas empresas se resisten, otras desarrollan sus actividades de RSC de forma proactiva, es decir, van eligiendo adoptar estrategias obstruccionistas o proactivas en materia de

RSC (Carroll y Buchholtz, 2000; Fisher, 2004; Sauser, 2005). A lo largo de las tres últimas décadas la promoción de la RSC ha creado posturas divergentes alrededor de esta temática. En un extremo están aquellas empresas que no muestran ningún compromiso con la RSC o escépticos (Moskowitz, 2002), y en el otro aquellas que se convierten en ciudadanos corporativos ejemplares (Waddock, 2002).

Otro de los componentes que influyen en las organizaciones es la implicación institucional. Bajo la Teoría Institucional se observan los factores institucionales macro que determinan el comportamiento social de las empresas, entre los que se encuentran las políticas, las normas culturales y las rutinas (Galaskiewicz, 1985b, 1997; Hoffman, 2001; Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007; Marquis, Glynn y Davis, 2007).

Podemos observar en la argumentación de este apartado que los diferentes autores identifican contribuciones negativas, como por ejemplo las relacionadas con los costes (Nieto, 2008) y otras aportaciones positivas, como el incremento del desempeño financiero (Waddock y Graves, 1997; Barron, 2001). Las organizaciones deben tomar en consideración la generación de impactos positivos y negativos de ambos comportamientos a corto, medio o largo plazo en su empresa así como la repercusión que se genera en el entorno inmediato y el sector. Nosotros creemos que en base a los beneficios manifestados en los que se adopta un comportamiento socialmente responsable y los riesgos a los que estaría expuesta la empresa ante un comportamiento socialmente irresponsable, la organización debe adoptar un comportamiento socialmente responsable, con un equilibrio entre los efectos positivos, los negativos y los riesgos que asume. La implicación de las instituciones también es importante en el ámbito de la RSC.

II.3.3. La responsabilidad social en la actualidad

Hemos mencionado en anteriores apartados que la responsabilidad social evoluciona a lo largo del tiempo por lo que creemos que es necesario resaltar el debate y circunstancias vigentes en la actualidad.

Aunque ya desde el año 1950 las empresas incorporan prácticas de responsabilidad social en las diferentes organizaciones, hay autores que consideran la RSC una moda pasajera que no perdurará en el tiempo. En contra de esta postura, Nieto (2008) señala que las actividades relacionadas con la RSC en la empresa se han intensificado y evolucionado teniendo en cuenta la orientación estratégica de la empresa.

Las organizaciones han interiorizado la asunción de nuevas responsabilidades en el ámbito de la RSC, más allá de las puramente económicas. Podemos observar la evolución de la RSC a través de la intensificación, a lo largo del tiempo, en la elaboración de informes y memorias de sostenibilidad. Cada vez más empresas aplican estas memorias e informes, no solo las grandes

compañías, sino también pequeñas empresas pertenecientes a diferentes sectores. Además, poco a poco se incrementan las publicaciones de normas relacionadas con la RSC, las cuales evolucionan y se actualizan con el tiempo (como podemos ver a través del ejemplo de diferentes sistemas de gestión: SGE21:2008, ISO 26000:2010, CAP 26000:2010, AA1000: 2008, GRI3.1, entre otras), así como los diferentes códigos de conducta (BSCI, SA8000, entre otros), que se van implantando en diferentes partes del mundo y en todo tipo de empresas.

II.3.4. Delimitación de la RSC

Presentamos en esta sección la delimitación de la RSC, factor que adquiere especial relevancia debido a la gran dificultad de establecer los límites de la responsabilidad social en las organizaciones. García (1978) identifica la necesidad de saber cuáles son los límites de la RSC como una de las problemáticas fundamentales. La propuesta de la delimitación de este autor es la separación entre la responsabilidad legal y la que asume la empresa como voluntaria. En el establecimiento del límite inferior Jones (1980), Cuervo (1981), Gessa, Ruiz y Jiménez (2008) y Martín, et al. (2008) destacan que la responsabilidad social aparece una vez cumplida la legislación, es decir, va más allá de las leyes. Estos autores indican que la delimitación del umbral inferior viene fijado por las normas legales generales ya sean de ámbito local, regional o estatal.

Interesante planteamiento el que realizan en el Instituto Nacional de Industria (INI, Dirección de Estudios, 1978) desvelando dos niveles de responsabilidad social en la empresa: la responsabilidad social legal y la moral. Identifican la responsabilidad social legal como aquella que se encarga de la observación y el cumplimiento de la ley. La denominada como responsabilidad social moral es aquella que la empresa acepta derivada de las presiones y responsabilidades de la sociedad y sus grupos de interés.

Nosotros seguimos la posición que defienden Jones (1980), Cuervo (1981) y Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) según los que el límite mínimo de la RSC es el legal. Se plantea una gran dificultad a la hora de establecer este límite debido a la evolución del concepto, las normas y la legislación. Por este motivo, la limitación mínima presentada por García (1978) para nosotros en la actualidad está obsoleta, puesto que esta es cambiante a lo largo del tiempo. El límite inferior de la responsabilidad social vendrá fijado por la legislación y las normas; una vez traspasado este umbral, aparecerá la responsabilidad social. El límite inferior posee una característica de dinamismo ya que evoluciona en el tiempo con las leyes y demás normativa a lo largo de los años, y varía en función del área geográfica. Comprobamos así que, una vez analizado, no es fácil enmarcar el límite inferior de la responsabilidad social. Estimamos que el umbral inferior de la RSC aparece una vez cumplidos los mínimos marcados por la legalidad.

Una vez vista la problemática que genera el establecimiento de un límite inferior veremos a continuación que el límite superior entraña mayor dificultad si cabe. Mantenemos la tesis de que el límite inferior es el que aparece una vez cumplidos los mínimos marcados por la legalidad. Lo más problemático es identificar el límite máximo asociado a las prácticas de responsabilidad social. Cuervo (1981) señala que el límite máximo se puede describir como aquel que puede ser asumido por la empresa, marcado por la pérdida de competitividad. Consecuentemente este límite lo establecerá la pérdida de rentabilidad de la empresa y, en último lugar, la supervivencia de la misma. Castillo (1985) incide en esta misma línea suscribiendo que el límite máximo lo fija la tasa mínima de rentabilidad que garantiza la supervivencia de la empresa. En este sentido los aspectos a considerar cuando asumimos que la responsabilidad social afecta a la rentabilidad de la empresa son que, o bien supone un coste o bien reduce la tasa de rentabilidad del negocio. Es primordial no poner en peligro la empresa ni la supervivencia de la organización por aceptar responsabilidades sociales.

Además de identificar un límite, Campbell (2007) establece una definición en la que la corporación debe tener un mínimo estándar de comportamiento socialmente responsable con respecto a sus grupos de interés. Este autor menciona que las empresas que no llegan a los mínimos establecidos son socialmente irresponsables. Hay que tener en cuenta que la organización no puede desarrollar todas las prácticas de responsabilidad social por lo que debería ajustarse a las expectativas sociales (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Campbell (2007) establece la definición de empresa socialmente responsable centrándose en el umbral entre el comportamiento de la empresa irresponsable y mínimamente responsable. Deducimos que no se pueden satisfacer todas las necesidades de los grupos de interés lo que lleva a que las organizaciones no puedan desarrollar todas las prácticas de responsabilidad social disponibles. Con el fin de evitar que la rentabilidad ponga en peligro la supervivencia de la organización no todas las actividades están al alcance de las empresas.

En resumen, existen dos límites en RSC: el límite mínimo (que aparece una vez cumplidos los mínimos marcados por la legalidad) y el límite máximo de RSC (a partir del cual la empresa pone en peligro su rentabilidad (Castillo, 1985) y su supervivencia (Cuervo, 1981). Una empresa es irresponsable si no llega al límite mínimo (Campbell, 2007) o si excede su límite máximo, es decir, si pone en peligro la supervivencia de la empresa. Teniendo en cuenta la importancia que adquieren los grupos de interés en la RSC le dedicamos el siguiente apartado.

II.3.5. Grupos de interés más influyentes en la adopción de prácticas de responsabilidad social

En este apartado analizamos los grupos de interés como pieza clave de presión para que las empresas adopten prácticas de responsabilidad social. Seguidamente expondremos una revisión

de la literatura en base a las presiones relacionadas con la Teoría Institucional, las instituciones y las empresas que operan en diferentes países. Hay que tener en cuenta que no debemos quedar al margen de las opiniones, presiones, demandas y expectativas de los grupos de interés. También debemos considerar la influencia que estas partes interesadas pueden ejercer en las organizaciones de forma más o menos intensa dependiendo del tipo de empresa (sector, tamaño, actividad).

Podemos identificar los diferentes grupos de interés dentro del entorno institucional en el que se enmarcan los diversos expertos (Teegen, Doh y Vachani, 2004; Doh y Guay, 2006) como es el caso de las organizaciones no gubernamentales. Estos grupos de interés han desarrollado una creciente presencia en el campo institucional, dentro del que operan las empresas en el entorno de la responsabilidad social.

Nieto (2008) sostiene que los grupos de interés ejercen influencia en las MNEs demandando comportamientos socialmente responsables de tal modo que los directivos reaccionan aplicando criterios de RSC. Este autor señala que dentro del entorno institucional, los grupos de interés ejercen una gran presión reguladora y modifican las pautas de comportamiento de la demanda existente en los mercados. Esta presión obliga a que se realice un cambio de comportamiento de las organizaciones que, de forma progresiva, tienen que incorporar dichas pautas en sus fórmulas de gestión. Nieto (2008) encuentra una relación positiva entre la presión de los grupos de interés y la difusión de prácticas de RSC en el ámbito internacional. El motivo por el que las empresas MNEs adoptan prácticas de RSC radica en la presión de los grupos de interés, el requerimiento de comportamientos socialmente responsables, el aumento de la presión reguladora y las pautas de demanda de los mercados. Todo ello obliga a los directivos a incorporar criterios y principios de RSC en sus organizaciones.

Martín, et al. (2008) indican que las compañías adquieren un papel cada vez más relevante en la transformación económica, ambiental y social dentro de las áreas geográficas en las que operan. Esta realidad provoca que el concepto de la RSC adquiera un papel relevante traspasando el marco de las herramientas de gestión de las propias empresas. La gestión de la organización adquiere un nuevo rol que afecta a la percepción de los diferentes grupos de interés de la corporación. En lo que se refiere a los grupos de interés Maignan y Ralston (2002) identifican tres motivaciones diferentes para adquirir un comportamiento socialmente responsable. En primer lugar, los gestores dan valor a tal comportamiento en su derecho propio. La segunda motivación es que los directores creen que este comportamiento mejora el desempeño financiero de sus empresas y la tercera consiste en que los grupos de interés, sobre todo la comunidad, los clientes y los reguladores, presionan a las empresas para comportarse de forma socialmente responsable.

Egels-Zandén y Wahlqvist (2007) consideran que a las empresas les interesa, de forma indirecta, identificarse como una empresa socialmente responsable ya que su comportamiento puede tener efectos positivos. Las organizaciones adoptan códigos de conducta para asegurar el acceso a sus productos con el fin de ganar o recuperar legitimidad ante un grupo de interés de gran impacto, los consumidores. Nieto (2008) señala que los criterios de RSC son un instrumento que pueden utilizar las organizaciones para conducir las prioridades de los *stakeholders* en materia de RSC.

Las motivaciones que influyen en que las empresas adopten prácticas de RSC son la globalización, la competitividad del mercado, la mayor formación de la sociedad, la mayor exigencia que demandan los grupos de interés y la preocupación por la honestidad, por la ética y por los escándalos. En lugar de mantenerse al margen, las organizaciones deben adoptar una actitud proactiva contribuyendo al desarrollo del entorno así como a la satisfacción de las expectativas de los diferentes grupos de interés (Gessa, Ruíz y Jiménez, 2008). Esta percepción adquiere relevancia en el papel que desarrollan en el marco de gestión las herramientas propias de la responsabilidad social. Vargas y Vaca (2009) señalan que la participación activa de los grupos de interés influye en las diferentes políticas suscitadas por el gobierno en el ámbito de la RSC. Es decir, los grupos de interés impulsan la generación de actividades de RSC.

En referencia a los riesgos de la no aplicación de las prácticas de responsabilidad social en la organización, Vargas y Vaca (2009) llegan a la conclusión de que aquellas empresas que no aplican la RSC son económica, social y ambientalmente irresponsables. Esta actitud expone a los grupos de interés a peligros cuando la empresa desarrolla sus actividades. Dichos autores clasifican los comportamientos socialmente responsables en función del grupo de interés al que pertenezcan: los empleados, los propietarios, los accionistas, aquellos que pertenecen a la administración de los procesos productivos, los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local y la sociedad en general. La pérdida de beneficios que supone la aplicación de prácticas irresponsables en la empresa también es un factor a considerar en lo que se refiere al medio ambiente, a los derechos humanos, al trabajo desarrollado en el puesto, a la comunidad de inversión social y al mercado. Godos y Fernández (2011) señalan que existe un gran peso en la dimensión medioambiental de la RSC frente a otras dimensiones (social y económica). Estos autores detectan mayor trascendencia en las sociedades industriales, ya que estas centran su mayor impacto en materia medioambiental.

Debido a las fuertes implicaciones económicas y sociales, las inversiones se convierten en una pieza clave en la RSC (Jackson y Apostolakou, 2010), proclives a ser muy sensibles a las prácticas llevadas a cabo por las organizaciones. La motivación de las empresas para adoptar prácticas en materia de responsabilidad social puede ser debida a que son activas en el desarrollo de estas actividades debido a la oportunidad que se presenta para estas corporaciones.

Otra de las motivaciones en las que se puede apoyar la empresa para llevar a cabo las prácticas de RSC es el cumplimiento de las expectativas de los clientes, los empleados, la sociedad y otras partes interesadas (Mark-Herbert y Von Schantz, 2007).

El elemento clave de la RSC para Andriof et al. (2003) es la comunicación estratégica corporativa con los grupos de interés. Es interesante que esta sea provechosa, significativa y bilateral con los clientes y otros grupos de interés. La calidad de las relaciones de la organización con los grupos de interés es de gran importancia para la calidad de la dirección y el desempeño del negocio (Sirgy, 2002; Habisch y Jonker, 2005; Balmer y Greyser, 2006; Gardberg y Fombrun, 2006; Birth et al., 2008; Galetzka et al., 2008).

Brammer, Jackson y Matten (2012) encuentran que son más amplias las prácticas de RSC en los sectores en que las empresas tienen un fuerte impacto negativo sobre las partes interesadas o grupos de interés. Estas son más propensas a adoptar formas institucionalizadas de RSC. Las instituciones nacionales son un factor determinante en las prácticas de RS en las organizaciones. En particular Brammer, Jackson y Fombrun (2012) señalan que las formas con mayor coordinación institucional entre las partes interesadas tienen una influencia negativa en la adopción de prácticas de RSC a nivel de empresa. Esta explicación sigue la tesis de Matten y Moon (2008) que argumentan que la RSC puede actuar como un sustituto explícito de las instituciones más débiles en países liberales, mientras que quedan implícitos dentro de las instituciones formales, en las economías más coordinadas de Europa (Alemania).

En términos generales, se argumenta que las prácticas de RSC en la actualidad pueden estar emergiendo como un sustituto para las instituciones formales y no como un espejo de colaboración con los grupos de interés. Existe una marcada tendencia según la que es más probable que las prácticas de RSC sean adoptadas por empresas pertenecientes a sectores de alto impacto y en países europeos con niveles más bajos de solidaridad institucionalizada (Brammer, Jackson y Matten, 2012).

Las expectativas de los grupos de interés pueden ser diferentes según el sector en el que operen las empresas (Brammer, Jackson y Matten, 2012) y los diferentes grupos de interés pueden tener diferentes expectativas de las empresas. Esta variación en las expectativas de los grupos de interés y la presión que genera, ha provocado que algunas empresas intensifiquen su RSC introduciendo nuevas iniciativas y una original retórica en sus comunicaciones con las partes interesadas (Castelló y Lozano, 2011). La RSC se convierte así en un elemento clave que redefine el papel de las empresas en la sociedad (Sethi, 1975; Deegan, 2002). Esta se basa en un conjunto de instituciones, grupos de interés y corporaciones e interacciones entre todas ellas (Lee, 2011).

La RSC deja de ser responsabilidad exclusiva de las empresas y pasa a ser también responsabilidad de la sociedad. El conjunto de diversos actores sociales y partes interesadas tienen el compromiso de hacer que las empresas sean responsables y que mantengan un comportamiento socialmente responsable (McInerney, 2007).

La Responsabilidad Social Corporativa comprende una serie de comportamientos corporativos que afectan positivamente a los *stakeholders*, los cuales van más allá del interés económico (Turker, 2008). Existen diferentes grupos de interés que influyen en la adopción de prácticas de RSC en la organización: organizaciones no gubernamentales (Teegen, Doh y Vachani, 2004; Doh y Guay, 2006), directivos (Nieto, 2008), grupos de interés en general (Maigan y Ralston, 2002; Sirgy, 2002; Andriof, et al, 2003; Balmer y Greyser, 2006; Galdberg y Fombrun, 2006; Bith et al, 2008; Galetzka et al, 2008; Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008; Nieto, 2008; Turker, 2008; Vargas y Vaca, 2009; Castelló y Lozano, 2011, Lee, 2011; Brammer, Jackson y Matten, 2012), consumidores (Egels-Zandén y Wahlqvist, 2007), empleados, propietarios, accionistas, proveedores, competidores, comunidad local, sociedad en general (Vargas y Vaca, 2009) o los clientes (Andriof, et al, 2003).

II.3.5.1. Los directivos y la gestión de la RSC

Ya hemos mencionado la importancia que adquieren los grupos de interés en relación con la cúspide de la organización como pieza clave en la adopción de prácticas de RSC. Los gerentes, es decir, los grupos de liderazgo dentro de las organizaciones, deben reflexionar sobre las responsabilidades que deben asumir, en qué áreas y con qué objetivos (Drucker, 1973). Prieto (1979) incide en que la alta dirección debe asumir un papel importante en materia de responsabilidad corporativa y comunitaria. La responsabilidad social es un factor esencial en la estrategia de las organizaciones y los altos directivos intervienen en su construcción y ejecución (Godos y Fernández, 2011). Campbell (2007) identifica a los directivos de las organizaciones como grupos muy influyentes en la adopción de prácticas de responsabilidad social en las organizaciones. Según este autor es necesario influir en los directivos para que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable. Un argumento para convencer a los directivos de la importancia de implantar la RSC en la organización es que con esa práctica realizan lo que se considera éticamente correcto además de servirles para alcanzar sus propios intereses.

Vargas y Vaca (2009) afirman que el término al que hace referencia la responsabilidad social en la empresa ha sido asumido y entendido, al menos en su mayoría, por la figura de los gerentes de las organizaciones. Este concepto y la terminología empleada en su área han provocado cierta confusión debido a la proliferación de diversos significados y definiciones. En el estudio desarrollado por estos autores se identifica a España como uno de los países de Europa, e

incluso del mundo, que de forma más activa ha participado en la expansión de la RSC, a través de diferentes experiencias, iniciativas y en base a la cultura de la empresa sostenible. Resaltan la importancia del contagio de la expansión argumentando que el cambio de modelo económico da paso al modelo socio-económico, en el que se basan actualmente las organizaciones.

En referencia al motivo que lleva a los directivos a adoptar estas prácticas, Nieto (2008) indica que deciden realizar las prácticas de RSC porque lo asumen como una inversión, y dejan de realizarlas cuando el coste supera los rendimientos esperados. Los altos directivos son el elemento estratégico esencial en la adopción y formulación de prácticas socialmente responsables (Godos y Fernández, 2011). Los directivos y los gerentes representan una figura destacable relacionada con la implantación y adopción de prácticas socialmente responsables en las organizaciones. Por ello diversos estudios toman como informantes de lo que sucede en la empresa a los directivos de las organizaciones con el fin de recoger la información de las prácticas de RSC (Martín, et al., 2008 y Díez, Blanco y Prado, 2010).

El aprendizaje y la formación así como las publicaciones profesionales de las que se empapan de conocimientos los directivos influyen en los agentes a la hora de adoptar decisiones (Campbell, 2007). La influencia de implantar prácticas de RSC en las empresas dependerá de la formación y el aprendizaje de los altos directivos a la hora de adoptar las decisiones estratégicas en torno a esta temática.

Godos y Fernández (2011) logran distinguir dos tipologías de directivos en función de la importancia que conceden a la RSC. Por una parte, identifican aquellos directivos que consideran, esencialmente en sí misma, la RSC por su contribución a la eficiencia y a la rentabilidad. Existe otro tipo de directivo que considera la RSC en función de los afectados, es decir, los resultados e intereses de los propietarios. Estos mismos autores indican que las características de las empresas ejercen influencia sobre los directores y encuentran una relación positiva en la valoración de las prácticas de RSC en contraposición con aquellos que las consideran el origen de las ineficiencias en la organización.

Otra de las características de la organización que afecta a la adopción de prácticas de RSC es la antigüedad de la compañía. Estos autores identifican una relación positiva entre los directivos que pertenecen a compañías de mayor edad, aquellas que otorgan mayor transcendencia y utilidad a temas relacionados con la RSC.

El tamaño de la organización también está vinculado con la adopción de este comportamiento, puesto que cuanto más grande es la empresa más influirá en las decisiones que adopten los directivos en materia de RSC (Nieto, 2008). En respuesta a la demanda de este comportamiento la Asociación Española de Directivos elaboró el Decálogo del Directivo en el año 2004, en el

que establecen los principios y valores de actuación para el buen gobierno de la empresa (Asociación Española de Directivos, 2004).

Las postulaciones que mencionamos en párrafos anteriores se enmarcan en contra de la posición mantenida por Friedman (1970) en la que defiende que en la empresa la única misión de la empresa es obtener beneficios. En contra de las posturas de Friedman (1970) y Andrews (1978) que nos indican que los intereses de la empresa y los sistemas de que forma parte son susceptibles de combinarse de forma satisfactoria dependiendo significativamente de la capacidad, buena voluntad, iniciativa y moralidad de las personas que estén al mando. Como consecuencia la figura de la dirección adquiere un papel relevante en la responsabilidad social, ya que tiene capacidad para influir, de manera positiva o negativa, en el impulso de la adopción de prácticas socialmente responsables en la organización.

Maigan y Ralston (2002) encontraron diferentes razones por las que los gestores y directores tienden a comportarse de forma socialmente responsable. Una primera motivación deriva del hecho de que dan valor a tal comportamiento por derecho propio. Por otra parte, los directores creen que este comportamiento mejora el desempeño financiero de sus empresas y, la tercera motivación proviene de los grupos de interés, en especial, la comunidad, los clientes y los reguladores, que presionan a las empresas para que adopten este comportamiento.

Jackson y Apostolakou (2010) defienden que las empresas adoptan prácticas de RSC en defensa de los derechos de los inversionistas o el valor de las acciones hacia las prácticas de gestión. Witt y Redding (2012) describen diferentes formas de pensar por parte las diferentes posturas que adoptan los gerentes en sus responsabilidades en función de los contextos institucionales en los que se mueven. No solo se habla de RS en las organizaciones sino que algunos autores indican que se introducen conceptos específicos en los que se relacionan la RSC y los profesionales de la empresa mientras que otros relacionan empresa y sociedad.

Garriga y Melé (2004) señalan que el concepto “ciudadanía corporativa” es un término que se introduce en especial por los profesionales. Altman y Vidaver Cohen (2000) relacionan empresa y sociedad señalando que la responsabilidad social ha sido más popular entre gerentes y empresarios debido a que el negocio cada necesita tener más en cuenta a la comunidad en la que opera la empresa.

Por otra parte, no hay que olvidar la relación entre RS y legitimidad; en este sentido, Claasen y Roloff (2012) mencionan que los gerentes no deben pasar por alto la vulnerabilidad de la legitimidad a la que se enfrenta una empresa a largo plazo (Post, Preston y Sachs, 2002; Carroll y Buchholtz 2006; Freeman et al., 2010). Los gerentes deben considerar aquellos aspectos que influyen en la legitimidad de la empresa, en las actividades propias de la organización así como el alcance de su comunidad (Claasen y Roloff, 2012).

A partir de las aportaciones de diversos autores (Druker, 1973; Prieto, 1979; Godos y Fernández, 2011; Campbell, 2007; Vargas y Vaca, 2009; Nieto, 2008; Martín, et al, 2008; Díez, Blanco y Prado, 2010; Maigan y Ralston, 2002; Jackson y Apostolakou, 2010; Witt y Redding, 2012; Garriga y Melé, 2004; Post, Preston y Sachcs, 2002; Carroll y Buchholtz, 2006; Freeman, et al, 2010, Matten y Moon, 2008; Claasen y Roloff, 2012) identificamos al ápice estratégico como elemento clave en la adopción de prácticas de responsabilidad social en la organización. Esta figura se convierte en uno de los principales informantes en materia de RSC.

II.3.6. Relación entre la estrategia y los efectos de la RSC

En este apartado estudiamos la relación entre estrategia y las prácticas de RSC, e identificamos los beneficios que pueden obtener las empresas que adoptan este tipo de prácticas. Humble (1975) indica que la responsabilidad social representa un área de gran importancia para la organización bajo la que se deberían establecer una serie de fines y asegurar unos resultados, teniendo en cuenta la premisa de que la supervivencia de la empresa depende de ello. En su exposición Humble (1975) identifica problemáticas tanto en el ámbito interno como externo de la empresa.

Nieto y Fernández (2004), Gessa, Ruíz y Jiménez (2008), Martín, et al. (2008) Nieto (2008), Vargas y Vaca (2009), Godos y Fernández (2011) establecen un vínculo estratégico entre la empresa y la adopción de prácticas de responsabilidad social. Vargas y Vaca (2009) recomiendan que las organizaciones realicen una formulación estratégica en el uso de la RSC en función de la organización y el sector al que pertenecen. La adopción de prácticas de RSC puede representar una ventaja competitiva desde el punto de vista estratégico de la organización, aumentando la capacidad de crear valor, sobre todo, en activos intangibles (Nieto, 2008). El profesional Garralda (2011) considera la RSC como algo intrínseco a la organización. Diversas instituciones, tanto públicas como privadas, tales como el Pacto Mundial o la Organización Internacional del Trabajo, han impulsado la incorporación de criterios, prácticas y principios de RSC en la estrategia de las organizaciones (Gessa, Ruíz y Jiménez, 2008). Aunque existen una serie de problemas no resueltos con la incorporación de la responsabilidad social en las organizaciones tanto en el ámbito interno como externo, según Nieto (2008). La Comisión Europea (2011b) dentro de su estrategia renovada para los próximos cuatro años, 2011-2014, anima a que las organizaciones integren la RSC y apliquen nuevas fórmulas en la estrategia de la empresa, elementos clave para llegar a la gestión empresarial responsable.

Entre las fuentes de referencia para nuestra investigación encontramos autores que defienden que las empresas deben llevar a cabo prácticas de responsabilidad social en las organizaciones mientras que otros autores favorecen la postura contraria.

Margolis y Walsh (2003), Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003), Vaca, Moreno y Riquel (2007), Nieto (2008), Díez, Blanco y Prado (2010) destacan los beneficios de la adopción de prácticas de responsabilidad social en las empresas. Estos autores defienden que implantar estas prácticas en las organizaciones conlleva una ventaja competitiva, una oportunidad y un rendimiento positivo en la rentabilidad. Los defensores de que se apliquen prácticas de RSC en la empresa se basan en la correlación positiva entre el rendimiento social y financiero, postura defendida por Margolis y Walsh (2003) tras la revisión de todas las investigaciones realizadas desde el año 1972. En esta línea Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003) llegan a la misma conclusión basándose en la revisión de las 52 investigaciones más relevantes.

Los autores que identifican efectos positivos señalan que este tipo de prácticas pueden crear valor y aportar beneficios (Nieto, 2008), representan un valor intangible para la empresa (Vaca, Moreno y Riquel, 2007) y una ventaja competitiva (Vaca, Moreno y Riquel, 2007; Nieto, 2008); asimismo, conduce al éxito (Díez, Blanco y Prado, 2010) y permite ganar legitimidad. Esta última relación es muy importante debido a la pérdida de legitimidad que ha llevado a muchas empresas al fracaso (Ahlstron y Bruton, 2001; Chen, Griffith y Hu, 2006).

Los académicos que defienden la postura del perjuicio derivado al implantar prácticas de RSC, identifican efectos negativos en la adopción de este tipo de prácticas; a la cabeza tenemos a Friedman (1970), uno de los autores de mayor relevancia en este área. Levitt (1958), Friedman (1970) y Jensen (2002) siguen la misma línea de pensamiento que defiende que las empresas deben dedicarse a la maximización del beneficio económico. Esta posición negativa frente a cualquier otra práctica en las organizaciones que no tenga que ver con el beneficio económico ejerce de barrera e impide que la organización actúe de forma socialmente responsable. Estos expertos señalan que las empresas no deben realizar este tipo de prácticas socialmente responsables, basándose en que se hallan fuera de la actuación de la empresa. Friedman (1970), Jensen (2002) y Baron (2001) alertan de que la adopción de prácticas de responsabilidad social es algo negativo para las empresas. Según Baron (2001), los profesionales que tienen que decidir no disponen de habilidades para la adopción de las decisiones sociales, por lo que su preparación supone una barrera que destruye valor y genera ineficiencias dentro de la organización. Manifiesta que con este tipo de actividades se produce una distribución inadecuada de beneficios entre los grupos de interés.

En relación a las estrategias, el entorno institucional y la adopción de prácticas de RS en la empresa, exponemos a continuación algunos de los puntos clave que se han de tomar en consideración.

La elección de las estrategias de RSC que se van a llevar a cabo en las organizaciones va a depender, en gran medida, del modo en que estén configuradas las fuerzas institucionales y los

grupos de interés (Lee, 2011). Por lo que podemos encontrarnos con empresas ubicadas en países en desarrollo o grandes multinacionales, que adoptan posturas obstruccionistas en materia de RSC (Korten, 2001). Para que las empresas adopten posiciones estratégicas de RSC es necesario que exista un entorno institucional que elimine las desventajas potenciales del mercado asociado a la RSC, y que los grupos de interés estén facultados para defender sus derechos e intereses (Lee, 2011).

Las empresas pueden adoptar estrategias defensivas (Lee, 2011) pero no cuentan con el apoyo de las partes interesadas. Si las empresas tienen pocos incentivos para reducir las externalidades negativas o crean externalidades positivas pueden adoptar esta postura. En este sentido, la RSC puede tener una orientación empresarial estratégica mediante la integración del concepto de responsabilidad social y estrategia corporativa (Galbreath, 2006; Bies et al., 2007; Maxfield, 2008). Fernandez-Kranz y Santálo (2010) han demostrado de forma empírica que las empresas más competitivas obtienen mejores niveles de responsabilidad social basándose en el carácter estratégico. Según Bagnoli y Watts (2003) las empresas que desarrollan buenas estrategias de ciudadanía corporativa tienden a maximizar los beneficios. Saul (2011) reconoce que la RSC puede dar lugar a una ventaja competitiva al establecer estrategias de innovación social a través de la realización de acciones sociales y, consecuentemente, puede generar grandes beneficios.

Levitt (1958); Friedman (1970); Jensen (2002) y Baron (2001), autores que defienden que la RSC repercute de forma negativa en la organización, solo estudian el punto de vista del puro beneficio y rendimiento sin llegar a analizar y valorar otras cuestiones como los intangibles o las oportunidades que ofrece el desarrollo de estas prácticas. Por su parte, Margolis y Walsh (2003), Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003), Vaca, Moreno y Riquel (2007), Nieto (2008) y Díez, Blanco y Prado (2010) defienden los beneficios de la RSC por la generación de valor y las nuevas oportunidades que pueden producir.

El posicionamiento de los autores en defensa de la adopción de prácticas socialmente responsables nos parece el más adecuado en base a lo que está sucediendo en el entorno, cómo impacta en él y cómo se pueden generar nuevas oportunidades y ventajas competitivas en la incorporación de prácticas de responsabilidad social. Es importante señalar que se ha de establecer de forma adecuada el modo para llegar al equilibrio aportando valor a la empresa y a la sociedad mediante la implantación de dichas prácticas. Creemos que hay que tomar en consideración el rendimiento empresarial aunque este debe ser analizado desde una óptica más amplia, es decir, que es necesario contemplar una apreciación más abierta en la adopción de prácticas de RS en las organizaciones.

II.3.7. Internacionalización de las empresas y la RSC

Así como la globalización tiene efectos positivos y ofrece nuevas oportunidades también conlleva efectos negativos llegando a convertirse, para algunas organizaciones, en la fuente principal de sus problemas (Stiglitz. 2006).

Maigan y Raltston (2002) señalan que las empresas en función en el país en el que operan se sienten más condicionadas a adoptar un comportamiento socialmente responsable en mayor o menor medida, en base a la mediación que ejercen las instituciones. Campbell (2007) identifica un comportamiento diferente en las empresas en función de dónde desarrollen sus actividades.

El nivel de mediación institucional también influye en las organizaciones. Martín et al. (2008) reconocen que las compañías adquieren un papel cada vez más relevante en la transformación económica, ambiental y social en aquellas zonas geográficas en las que ejercen su ámbito de maniobra. Este hecho influye en que cada vez se tiene más en cuenta el impacto que las organizaciones provocan en su entorno.

Estos argumentos hacen que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa adquiera un papel relevante, traspasando el marco de las herramientas de gestión de las propias empresas. Las organizaciones adquieren un nuevo rol de tal modo que sus acciones afectan a la percepción de los diferentes grupos de interés.

El efecto de difusión y expansión es importante de tal modo que las empresas difunden sus prácticas en los países en los que llevan a cabo sus actividades. Nieto (2008) considera a los grupos de interés como una parte influyente en la adopción de prácticas de RSC. Este mismo autor señala que para contrarrestar los efectos negativos que tienen las empresas multinacionales derivados de las relaciones con sus principales grupos de interés, en los diferentes entornos en los que operan, deben tener en cuenta las expectativas de todos los grupos de interés que les afectan y no tan solo los *stakeholders* internos de la empresa. Nieto (2008) identifica la presión de los grupos de interés como una de las principales causas por las que las empresas que operan a nivel internacional adoptan criterios de RSC. Afirma que mientras los grupos de interés exijan a las empresas un comportamiento socialmente responsable en los mercados en los que operan (en los diferentes países en los que desarrollan su marco de actuación), las empresas adoptarán, en mayor o menor medida, prácticas de RSC y con ello, contribuyen a su difusión.

Nieto (2008) señala que la demanda de la sociedad está integrada por distintos actores sociales lo que influye de forma positiva en que las empresas adopten prácticas socialmente responsables. Esta particularidad contribuye de forma negativa a la imagen, en general, de las multinacionales cuando alguna de ellas realiza prácticas socialmente irresponsables. Este autor refuta la legitimidad de las empresas multinacionales exponiendo las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones en base al no desarrollo de las prácticas de responsabilidad social.

La adopción de comportamientos socialmente irresponsables de algunas multinacionales ha generado desconfianza, lo que ha supuesto pérdidas de impacto, notoriedad y beneficios para las empresas. Estas malas prácticas afectan a las empresas que han adoptado un comportamiento socialmente irresponsable, pero no solo a ellas, sino que también da alcance a la industria en general y al sector en el que trabajan, en particular.

Otros comportamientos socialmente irresponsables son los asociados a los escándalos corporativos que erosionan la legitimidad. Nieto (2008) sostiene que para reforzar la legitimidad ante las comunidades locales, las empresas que operan en diferentes países inician prácticas relacionadas con la RSC. Por este motivo, las organizaciones que incorporan estas prácticas refuerzan su legitimidad y su credibilidad. Martín et al. (2008) destacan que las empresas adquieren un papel cada vez más importante en la transformación económica, ambiental y social en las zonas geográficas en las que operan; de ahí la importancia de su repercusión en esta materia.

Además de los intereses de la empresa hay que tomar en consideración los de los *stakeholders*. Cabe mencionar que los intereses de los *stakeholders* son diferentes en función de los países, es decir, se centran en aspectos distintos (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Además, la coordinación y la actuación de las instituciones tienen una repercusión u otra en función del país en el que actúan. Los países tienen características institucionales diferentes y, las instituciones influyen de manera distinta en los múltiples niveles de la organización (Koos, 2012). La participación cívica de las empresas depende de la naturaleza de las complementariedades institucionales en determinados países (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Las instituciones nacionales son uno de los factores determinantes que influyen en el desarrollo de prácticas de RSC en ese país.

Hay cuestiones que tienen un impacto positivo o negativo en el desarrollo de la RSC. Las formas con mayor nivel de coordinación institucional entre las partes interesadas a nivel nacional tienen una influencia negativa en la adopción de prácticas de RSC dentro de la empresa. La implantación de prácticas de RSC difiere según el sector en el que se ubique la empresa y los países en los que opere, ya que depende del grado de institucionalización de la solidaridad.

En empresas pertenecientes a sectores de alto impacto y países con niveles más bajos de solidaridad institucionalizada, es más probable que adopten en mayor medida prácticas de RSC (Brammer, Jackson y Matten 2012). Las diferentes propiedades de la RSC pueden estar impulsadas por las diferencias culturales (Matten y Moon, 2008). Además, las áreas geográficas tienen unas características propias que influyen, de una manera u otra, en el impacto y desarrollo de la RSC en función de su ubicación.

Las organizaciones que operan en países en desarrollo pueden adoptar posturas obstruccionistas en materia de RSC (Korten, 2001). Para que estas empresas adopten posiciones estratégicas activas es necesario que el entorno institucional elimine las desventajas potenciales de mercado asociadas a la responsabilidad social. Igualmente, las partes interesadas deben estar facultadas para defender sus intereses y derechos.

La internacionalización, la globalización y los países en los que operan las diferentes organizaciones también se identifican como factores clave en la forma y la medida en que las empresas implantan o no actividades en materia de responsabilidad social.

II.3.8. La crisis económica y la RSC

Teniendo en cuenta la situación coyuntural de crisis económica que están atravesando diversos países, deberemos tener en cuenta alguna de las premisas planteadas por diversos expertos y profesionales (Campbell, 2007; Garralda, 2011; Cuervo, 2012; Baud y Duran, 2012).

Con referencia a la relación del ámbito económico y la RSC, Waddock y Graves (1997) encuentran una relación positiva entre el desempeño financiero y la adopción de prácticas de responsabilidad social. Campbell (2007) analiza los resultados financieros y la adopción de comportamientos socialmente responsables, comparando empresas con resultados fuertes y débiles. Este mismo autor señala que la empresa se siente más forzada a adoptar un comportamiento socialmente responsable en situaciones en las que los factores económicos, la competencia, la salud económica y la situación financiera actúan como elementos de presión. Indica, además, que las empresas con una situación financiera más fuerte son más propensas a adoptar un comportamiento socialmente responsable.

En paralelo a estos argumentos económicos relacionados con la práctica, más o menos extendida, de actividades de responsabilidad social hay que tener en cuenta que aún en época de crisis nos encontramos con presidentes de compañías de renombre, como el profesional Garralda (2011), que lanza un mensaje al resto de empresas indicando que la crisis no debería influir en la adopción de prácticas socialmente responsables que deberían estar integradas en la estrategia de la organización. Garralda también señala que las condiciones económicas básicas de la organización pueden afectar al comportamiento corporativo socialmente responsable.

Otro factor clave que hemos señalado es la legitimidad, también íntimamente relacionado con la crisis, dado que mientras que las instituciones son percibidas como legítimas no se surgen dudas sobre su justificación (Sutton, 1993). Los diferentes escándalos, los enfrentamientos y la actual crisis financiera han llevado a una mayor demanda y examen del comportamiento de las empresas (Spar y La Mure, 2003; Den Hond y de Bakker, 2007; Basu y Palazzo, 2008). El impacto sobre el estado de bienestar debido a la crisis y al fenómeno de la globalización son

identificados como factores que tienen repercusión en las relaciones entre la empresa y la sociedad (Garriga y Melé, 2004).

Señala Cuervo (2012) que en estos momentos se vive una crisis de valores y de conducta, y no se desempeña el papel adecuado; la crisis inmobiliaria y financiera se añaden a la crisis de valores que acabamos de mencionar de tal modo que afecta a la responsabilidad social. Nadie cumple el papel que le corresponde y pocos han aceptado sus responsabilidades consiste en adoptar un comportamiento socialmente responsable. Cuervo cataloga esta crisis como una crisis de esfuerzo para recuperar lo perdido. Cuervo (2012) menciona que se produce una burbuja con comportamientos cuestionables que afectan a la responsabilidad social. Baud y Durand (2012) señalan que el efecto de la crisis financiera, la financiación y el dominio sobre la actividad han creado nuevos tipos de oportunidades de irresponsabilidad.

Según los argumentos de Waddock y Graves (1997), Campbell, (2007), Garralda (2011), Sutton (1993), Spar y La Mure (2003), Den Hond y de Bakker (2007), Basu y Palazzo (2008), Garriga y Melé (2004), Cuervo (2012), Baud y Durand (2012) es necesario considerarla situación económica en la que se puede encontrar la empresa y su entorno, tal como sucede en la actualidad, así como el rendimiento financiero de las empresas de las actividades potenciales a desarrollar por la empresa en el ámbito de la RS. Esta situación condiciona que las empresas sean más o menos propensas a participar en comportamientos socialmente responsables, lo que se traduce en una mayor o menor aplicación de prácticas socialmente responsables.

Aunque Campbell (2007) señala que también influyen otras variables institucionales en la adopción de un comportamiento socialmente responsable, además de los factores económicos. El límite máximo de la participación de la empresa en actividades socialmente responsables puede verse mermado por la situación actual de crisis económica, afectando a la propia supervivencia de la empresa. Por lo tanto, es importante establecer estrategias adecuadas que supongan la adopción de prácticas de responsabilidad social que no perjudiquen la economía de la empresa ni pongan en peligro la supervivencia de la misma.

III.3.9. La medición de la RSC

Es importante poder medir el rendimiento de la RSC con orientación empresarial. Nos encontramos autores como Carroll (2000) que llega a la conclusión de que el rendimiento de la RSC debe medirse en base a la relevancia que se otorga a este tema en el ámbito de los negocios y la sociedad. La tarea de medición y la consecución de medidas fiables no resultan sencillas, ya que es necesario recoger información relativa a diferentes situaciones. Brammer, Jackson y Matten (2012) y Claasen y Roloff (2012) caracterizan la RSC como un constructo multidimensional, lo que dificulta su medición, con un carácter complejo, lo que aumenta su dificultad. Señalan que muchos indicadores de RSC son parciales, ya que contienen información

explícita mientras que la información implícita no es detectada fácilmente o bien, puede ser confundida con una falta de responsabilidad. Los investigadores tienen pendiente el objetivo de alcanzar un consenso sobre la validez de las diversas medidas de la RSC (Abbott y Monsen, 1979; Tuzzolino y Armandi, 1981; Fryxell y Wang, 1994; Waddock y Graves, 1997; Mattingly y Berman, 2006), propósito que compartimos en nuestra investigación.

Los diferentes indicadores recogidos en las referencias/bibliografía consultadas e identificados en las evaluaciones realizadas presentan tanto fortalezas como debilidades. En los estudios realizados por Maignan y Ferrell (2000) y Graafland, Eijffinger y Smid (2004) encontramos indicadores orientados a múltiples cuestiones (cuyos informantes son los gerentes) así como indicadores de desempeño de RSC en otras investigaciones (Marquez y Fombrun, 2005).

Perdomo y Escobar (2011) indican que el estudio de la RSC ha evolucionado dentro de la disciplina de la administración debido a las investigaciones que se van realizando a lo largo del tiempo (Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen y Den Hon, 2005; Lockett, Moon y Visser, 2006; Bigné et al., 2010; Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Perdomo y Escobar, 2011; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012) aunque la RSC sigue manteniendo carácter interdisciplinar. En el estudio realizado por Perdomo y Escobar (2011) se señala que no existe una medida universal para la RSC por lo que a lo largo del tiempo surgen diversas medidas o aproximaciones en los diversos trabajos de investigación.

Dada la preocupación entre los expertos en la materia por encontrar el instrumento de medición más adecuado, diversos autores (Aupperle, Carrol y Hatfiel, 1985; Singhapakdi et al, 1996; Quazi y O'Brien, 2000; Turker, 2008; Martin et al, 2008; Malabu, 2010; Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Perdomo y Escobar, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2012) han desarrollado diferentes instrumentos de medida de RSC bajo distintos enfoques. Para que los directivos puedan medir los valores individuales y las actitudes hacia la RSC, en base al modelo de las cuatro dimensiones de Carroll (1979), Aupperle, Carrol y Hatfiel (1985) desarrollaron una escala. Para captar la naturaleza multidimensional de la RSC Ruf, Muralidhar y Paul (1998) desarrollaron otra escala diferente orientada a dicho objetivo. Singhapakdi et al. (1996) diseñaron la llamada PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*), una escala que permite medir la ética y la RSC, con el inconveniente de estar orientada a la medición de los valores individuales de los directivos más que a la medición de las actividades socialmente responsables. El fundamento de esta escala se encuentra en el *Organizational Effectiveness Menu* desarrollado por Kraft y Jauch (1992). Los autores de la escala PRESOR reflejan las diferentes combinaciones de los roles éticos y socialmente responsables relacionados con distintos aspectos del éxito de la empresa. Dicho instrumento fue utilizado en una de las últimas publicaciones realizadas por de Godos, Fernández y Cabeza (2012), autores que, desde el punto de vista del papel que juega la RSC en la actividad empresarial, reconocen

la percepción de los directivos abordando cuestiones relativas a la percepción ética desde la perspectiva instrumental.

En base a los estudios previos desarrollados por Davis (1973) y Orpen (1987), Quazi y O'Brien (2000) elaboraron una escala que permite medir las actitudes ante la responsabilidad social con carácter amplio. Esta escala presenta limitaciones a la hora de medir la participación de la empresa en las acciones socialmente responsables. Por otra parte, cabe destacar que el propio carácter amplio de la escala supone otra limitación puesto que no siempre se pueda enfocar a ámbitos más específicos.

Para recoger las percepciones de diferentes *stakeholders*, Turker (2008) enfoca su trabajo al análisis del vínculo de la RSC con el compromiso organizativo, y refleja las responsabilidades del negocio frente a todos sus grupos de interés. El propio autor considera la limitación que tiene este instrumento al no permitir la obtención de datos de comportamientos socialmente responsables de las empresas.

Para la medición de la RSC en el sector turístico, Martín et al (2008) desarrollaron una escala compuesta por diferentes apartados. En dicha escala se basa en las tres dimensiones de la responsabilidad social. Se trata de una escala laboriosa y extensa, dirigida a los gerentes de los puertos deportivos, que consta de múltiples apartados para llegar a obtener la medida adecuada de la RSC. Las diferentes secciones de la escala han sido elaboradas en base a las adaptaciones procedentes de diferentes autores (Jennings y Zandbergen, 1995; Carrasco et al. ,1997; Hoffman, 1999; Maigan y Ferrell, 2001; Christmann, 2004; Bansal, 2005; Perrini, Pogutz, y Tencati ,2006). La limitación de esta escala reside en la gran extensión de la misma lo que dificulta su incorporación a otra escala que contenga más constructos que la propia medición de la responsabilidad social.

Mababu (2010), en su estudio sobre las actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa, empleó el cuestionario sobre ética y RSC basado en los estudios realizados por *Aspen Institute, Edelman, Eurobarómetro, Global Reporting Initiative, KPMG, McKinsey* o la Universidad de Stanford. El cuestionario está compuesto por preguntas relacionadas en base a indicadores generales, indicadores internos y las principales variables de estudio. El cuestionario elaborado por KPMG y la Universidad de Stanford consta de diferentes preguntas que miden las actitudes sobre RSC utilizando la escala Likert. Este instrumento resulta de interés por el carácter colaborativo entre los diferentes *stakeholders*, las principales consultoras en el ámbito de RSC y las universidades que miden la ética y la RSC.

Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011) y Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012) articulan una escala de RSC que validan posteriormente desde la perspectiva de la triple dimensión (Elkington, 1997, 2004) enriquecida con aspectos que amplían la visión de la

organización. El cuestionario está orientado a los directores/as de las empresas pertenecientes a diferentes sectores, entre los que se incluye el turismo. Es una escala con una extensión adecuada y asequible a partir de la que se obtiene información en base a una escala Likert de las prácticas de RSC desarrolladas por estas organizaciones. Está orientada al ámbito de la gestión empresarial por lo que ideal para un estudio orientado a la gestión basado en la triple dimensión. Desde el punto de vista de su extensión resulta adecuada para incorporarla como escala de medición entre otros constructos.

Perdomo y Escobar (2011) estudian la evolución y las diferentes medidas utilizadas en base a Carrol (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991). Estos autores plasman el recorrido de la responsabilidad social como estándar de medición a lo largo del tiempo. Según señalan Perdomo y Escobar (2011) se proponen distintos caminos en la medición de la RSC; por una parte, la orientada a la medición del constructo donde se justifica el hacer práctico en las empresas sobre esta materia. En esta orientación se construyen las escalas de comportamiento, aquellas que evalúan la percepción de lo que hacen las empresas en el ámbito de la RSC. Como limitaciones de estas escalas se identifica la falta de objetividad y el sesgo. Y por otra parte, el grupo de medidas que estima el resultado o el denominado “producto social” que se obtiene. Con este último grupo se pretende vencer las limitaciones que observamos en el primer grupo.

La última orientación que mencionan Perdomo y Escobar (2011) son aquellas escalas cuyo objetivo es responder a otra tipología de preguntas como si se convierte en una variable de flujo, causal en el tiempo u orientada a diferentes contextos, o bien, como variable multinivel (Wood, 1991; Sharfman, 1996; Carroll, 1999; Orlitzky, 2001; De Bakker; Groenewegen y Den Hond, 2005). Perdomo y Escobar (2011), a pesar de indicar que la medición de la RSC es difícil y compleja no lo consideran una debilidad en el campo de estudio sino una ventaja ya que, esto nos permite generar un debate teórico según el contexto institucional en permanente evolución a lo largo del tiempo. Suscribimos esta idea de considerar dicha característica como una ventaja que permitirá a lo largo del tiempo evolucionar en el estudio, investigar bajo diferentes enfoques y enriquecer progresivamente el ámbito de la RSC enfocado desde la perspectiva de las distintas áreas.

Además de las escalas propuestas por diversos autores, en la actualidad van apareciendo y evolucionando diferentes encuestas, índices de reputación, bases de datos, análisis de diversos documentos, indicadores a partir de los instrumentos de medida de gestión de la RSC (Índice CCRE, CERES, AED, AS8003ASCSR, CAP26000, SGE21, entre otros) y aportes de casos de estudio.

Para el desarrollo de sus estudios, algunos autores se basan en herramientas, sistemas o instrumentos encontrados en la literatura académica. Es el caso de Abott y Monsen (1979),

autores que desarrollaron una escala en base al contenido de los informes anuales de las empresas de la revista *Fortune*. Ullman (1985) tomó como punto de partida los informes anuales Clarkson, Richardson y Vasvari (2008) desarrollaron un índice de análisis medioambiental a partir de los informes de sostenibilidad.

En lo que se refiere a los estudios de caso, los autores Keeble, Topiol y Berkeley (2003) investigan cómo el uso de indicadores constituye un instrumento adecuado para poder orientar la sostenibilidad de los negocios. Ruf, Muralidhar y Paul (1998) desarrollaron nuevas escalas en base a algunos índices de reputación. Igalens y Gond (2005) hicieron lo propio con los *ratings* sociales.

Márquez y Fombrun (2005) y Chatterji, Levine y Toffel (2009) se ocuparon de analizar la proliferación de *ratings* en base a la importancia de la medición de la RSC, aunque, en este sentido, Maigan y Ferrell (2000) consideran los índices inadecuados para evaluar los negocios en materia de RSC. Estos autores desarrollaron su estudio abarcando la RSC bajo una escala multidimensional orientada a tres agentes, clientes, empleados y público, lo que supone una limitación en el análisis de los grupos de interés. Tomaron como base las dimensiones económica, legal, ética y discrecional (Carrol, 1979; 1991).

II.4. LA RSC BAJO EL PRISMA DE LOS PILARES DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Bajo el prisma de los tres pilares institucionales relacionamos la Teoría Institucional con la Responsabilidad Social Corporativa. Esta relación la estudiamos teniendo como eje principal la legitimidad, factor clave en el que se basa la Teoría Institucional y puente para que las organizaciones adopten prácticas socialmente responsables.

Para contextualizar el estudio debemos considerar las siguientes claves recogidas por diversos autores. Zimmerman y Zeitz (2002) nos advierten de que las organizaciones deben tener identificados aquellos factores más relevantes que afectan a su supervivencia. La empresa debe seleccionar en lugar de satisfacer a todos los sistemas sociales a los que se enfrenta, teniendo en cuenta que dichos sistemas sociales son aquellos colectivos que manifiestan una serie de normas, reglas, patrones y modelos de conducta similares.

Para Díez, Blanco y Prado (2010) es importante que las organizaciones se ajusten a las expectativas sociales. Simcic y Vidaver-Cohen (2009) defienden que cuando los objetivos de las organizaciones están alineados con los valores de la sociedad las empresas se legitiman. Mantener una concordancia entre los valores y el comportamiento de la empresa con lo que se demanda resulta beneficioso para la misma, obligando a la organización a adoptar un determinado comportamiento.

Igualmente, debemos considerar que la sociedad puede influir en que la empresa adopte un comportamiento socialmente responsable. Campbell (2007) manifiesta que existe una relación entre la Teoría Institucional y la RSC y que, bajo condiciones determinadas las empresas adoptan un comportamiento socialmente responsable. Este mismo autor establece que la conducta empresarial y las condiciones económicas están mediadas por varios escenarios institucionales. Identifica diferentes fuerzas internas, como la cultura de la organización, la estructura, el liderazgo, la gestión, los esquemas de compensación, y fuerzas externas a la misma. Afirma que las instituciones no son el único responsable y centra su investigación en el estudio de las instituciones, dejando fuera del mismo las otras fuerzas que pueden dar lugar a comportamientos socialmente responsables. Las empresas se adaptan a las normas y valores socialmente establecidos para sobrevivir (Zaheer, 1995). Aquellas que no se ajustan a las presiones del entorno no sobreviven.

En relación con el isomorfismo DiMaggio y Powel (1983) reconocen que las organizaciones que cumplen con las reglas y las creencias establecidas en su entorno, tienden a amoldarse a otras organizaciones similares en su campo. La aplicación de este comportamiento confiere a las empresas la capacidad de ganar legitimidad, según Suchman (1995) y Deephouse (1996).

También hay que tener en cuenta las apreciaciones de Díez, Blanco y Prado (2010) al identificar múltiples factores que pueden llevar al fracaso organizativo sino se tienen en consideración. Algunos de estos factores son la presión ejercida por los gobernantes con el fin de regular las actividades de la organización o la aplicación del método de la sanción, la pérdida de credibilidad organizativa, las limitaciones de acceso a la financiación y la pérdida de interés de los clientes por los productos ofertados.

Díez, Blanco y Prado (2010) valoran la legitimidad como uno de los factores clave de las organizaciones en los que puede apoyarse el éxito o fracaso de las empresas. Según lo expuesto por estos autores carecer o tener insuficiente nivel de legitimidad puede ser síntoma de que una organización no actúe conforme a unas determinadas normas o valores sociales.

Las instituciones son el principal agente, según Campbell (2007), que limita y permite a las organizaciones la adopción de un comportamiento socialmente responsable. Dicho autor evalúa los factores institucionales como mediadores en la relación de la adopción del comportamiento socialmente responsable y las condiciones económicas de las empresas. Los factores institucionales intermediarios identificados son: la regulación público-privada; las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones independientes que velan por el comportamiento de las empresas, el diálogo entre empresas y los grupos de interés, el comportamiento asociativo y las normas institucionalizadas del comportamiento empresarial.

Existe una diferencia significativa entre si hay o no presencia de factores institucionales que actúen como mediadores del comportamiento socialmente responsable. Nieto (2008) indica que la existencia de factores externos estimula la adopción de prácticas de RSC en las organizaciones, afirmando que no son las únicas ni son suficientes. Galaskiewicz (1991) añade que las normas son un factor de presión que influye en la adopción de prácticas socialmente responsables. Este autor demuestra que las empresas tienden a adoptar un comportamiento socialmente responsable siempre y cuando las instituciones normativas o culturales creen un conjunto adecuado de incentivos para la adopción de tal comportamiento.

Maigan y Raltson (2002) afirman que las organizaciones tienden a adoptar un comportamiento responsable en función del factor mediador “las instituciones”. Las instituciones nacionales de los diferentes países pueden influir en las administraciones y estos en el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Campbell (2007) establece la probable asociación entre la adopción de un comportamiento socialmente responsable y las recompensas o los castigos entre las instituciones de uno y otro lugar.

Jackson y Apostolakou (2010) señalan que la RSC no opera en un contexto social vacío; por el contrario, este tipo de prácticas son más propensas a ser adoptadas y hacerse efectivas en la medida en que se inscriben en un conjunto particular de instituciones. La institucionalización de las reglas y los acuerdos en las empresas ayudan a formular, comunicar y controlar estas prácticas en formas socialmente aceptadas. Sin embargo la aplicación de la Teoría Institucional a la hora de comprender los fenómenos relacionados con la RSC constituye una práctica relativamente reciente (Brammer, Jackson y Matten, 2012).

A continuación hablaremos de la idoneidad de aplicar la Teoría Institucional al estudio en el ámbito de la RSC.

A mediados de la década de 2000 surge una serie de investigaciones que amplían el abanico de instrumentos conceptuales utilizados en la investigación sobre la RSC hasta el momento (Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007; Matten y Moon, 2008). La Teoría Institucional parece estar justo en el centro de lo que tiene que ver con la RSC (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Para realizar un estudio más integral de la interfaz entre las empresas y la sociedad (Crouch, 2006), la Teoría Institucional resulta un firme candidato para establecer el marco conceptual. Dicha teoría, no solo está bien establecida en una determinada serie de ciencias sociales, sino que ofrece una vía prometedora para la integración de las diversas perspectivas.

La aplicación de la Teoría Institucional al estudio de la RSC permite una mejor comprensión de las responsabilidades empresariales en dos aspectos principales: la diversidad y la dinámica de la RSC (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Esto se corresponde en gran medida con las dos escuelas de pensamiento dominantes en la Teoría Institucional (Tempel y Walgenbach, 2007) en

la que las organizaciones tienden a enfatizar la difusión mundial de las prácticas y la adopción de las mismas.

En cuanto al aspecto de la diversidad, existe un gran número de publicaciones que han aplicado la Teoría Institucional al estudio de la RSC. Los autores están interesados en entender las variaciones nacionales de las prácticas de RSC (Gjolberg, 2009; Blasco y Zolner, 2010; Jackson y Apostolakou, 2010).

La RSC, como concepto de gestión, difícilmente puede explicarse sin una comprensión de las condiciones institucionales en las que fue concebida (Carroll, 2008). Del mismo modo, la comprensión de la responsabilidad social de las empresas en diferentes regiones y países depende del marco institucional de la empresa (Doh y Guay, 2006; Deakin y Whittaker, 2007). La Teoría Institucional ofrece una lente formidable para entender y explicar cómo y por qué la RSC adopta diferentes formas en países distintos (Brammer, Jackson y Matten, 2012). También proporciona información sobre por qué este concepto es ahora parte integrante de las prácticas comerciales en casi todos los países importantes a nivel mundial (Visser y Tolhurst, 2010).

Incluso, si tratamos de comprender y predecir las transformaciones en la RSC dentro de un solo contexto geográfico, como Europa o América del Norte, la Teoría Institucional ayuda a conceptualizar estas variaciones. Como ejemplo disponemos del trabajo de Hoffman sobre los cambios producidos en torno a las prácticas de gestión ambiental en los EE.UU. (Hoffman, 1999, 2001; Hoffman y Jennings, 2011). Para el estudio de la RSC, la Teoría Institucional permite una comprensión más exacta en un contexto institucional específico (Brammer, Jackson y Matten, 2012).

La adopción de RSC en una organización está estrechamente alineada con el modelo de negocio y la lógica de mercado de las distintas empresas. La RSC está más estrechamente determinada por los motivos instrumentales relativos a las demandas morales o relacionales es de la RSC (Aguilera et al., 2007). La RS está determinada por las formas institucionalizadas de participación de grupos de interés o la provisión de bienestar; dichos grupos de interés pueden depender en gran medida de las formas específicas de las instituciones en que están inmersos (Brammer, Jackson y Matten, 2012) entre las diferentes instituciones que la conforman (Koos, 2012). El papel más obvio de la RSC es el que juega dentro de las instituciones transnacionales o globales (normas privadas, semiprivadas y públicas, normas o compromisos autorreguladores), que influye en la agenda de la RSC (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Estas pautas de actuación tratan de institucionalizar la RSC a nivel mundial a través de la creación de normas, reglas y procedimientos estandarizados en esta materia. Se trata de entornos negociados mediante los que las empresas se dedican a la autorregulación. Dicho de otra manera, estos marcos tratan de institucionalizar determinados elementos de la RSC.

La Teoría Institucional ofrece un marco académico con potencial relevancia en las cuestiones que en la actualidad son el centro de atención de la opinión pública. Oliver (1991) argumenta que las organizaciones construyen sus estrategias de RSC en respuesta a la intensidad y coherencia de las influencias externas a las que se enfrentan. La idea de que el comportamiento social responsable es fundamental para la legitimidad de la empresa ha sido expresado en algunas concepciones teóricas de RSC (Aguilera et al., 2007; Basu y Palazzo, 2008). A nivel sectorial las instituciones pueden ser un referente en la explicación de la difusión de las normas mínimas de la RSC. Existen pocos estudios comparativos que examinen las similitudes y diferencias entre las prácticas de RSC en diferentes países (Jackson y Apostolakou, 2010).

La adopción del comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones viene mediado por factores externos como las instituciones (Maigan y Ralston, 2002; Campbell, 2007 y Nieto, 2008). Si no existieran las instituciones las empresas tenderían a comportarse de manera irresponsable socialmente y pocas adoptarían un comportamiento socialmente responsable de forma innata. Resulta de vital importancia tener en cuenta la influencia que ejercen los grupos de interés en las áreas primordiales para la organización. Seguidamente estudiaremos la importancia de los grupos de interés en relación con la responsabilidad social, la legitimidad y el entorno institucional.

Por otra parte, otra de las consideraciones a tener en cuenta son los grupos de interés, estos adquieren un papel relevante en la relación de la Teoría Institucional y la RSC, a continuación se desarrolla en esta última parte el papel fundamental que ocupan las partes interesadas. Handy (2003); Kaku (2003); Prahalad y Hammond (2003) coinciden que la mejor forma de conseguir que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable es influyendo en los directores, en base a la justificación de lo que es correcto éticamente o bien convenciéndolos en base a sus propios intereses. Maigan y Ralston (2002) señalan que los grupos de interés presionan a las empresas. Las partes interesadas que influyen en la adopción de un comportamiento social responsable son: los gestores, los directores y otros grupos de interés conformados por la comunidad, los clientes y los reguladores.

Por otra parte cabe destacar la definición de empresa socialmente responsable que propone Campbell (2007) que la define como aquella que cumple dos premisas, en primer lugar la empresa no debe hacer daño conscientemente a sus principales partes interesadas. Y en segundo lugar, en caso de provocar algún perjuicio a la empresa esta debe repararlo una vez descubierto. La organización debe tener una respuesta de estímulo voluntario (y no de otro tipo) para subsanarlo evitando enfrentarse a una sanción, amenaza, presión normativa o moral, orden judicial, decisión reguladora, etc. Los grupos de interés se identifican como grupo que presiona a las empresas a través de las diferentes herramientas o instrumentos, logrando influir, en mayor o menor medida, en la adopción de prácticas de RSC. Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) afirman

que el interés de las empresas españolas por la RSC surgió principalmente debido a la presión de los grupos de interés, ya que estos han ido transformando de forma progresiva los valores y las perspectivas de la actividad empresarial.

En aquellos sectores donde las empresas tienen un fuerte impacto negativo los grupos de interés son más propensos a adoptar formas institucionalizadas de RSC (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Los actores más relevantes que ejercen mayor influencia en las empresas son aquellos que poseen poder y legitimidad (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Lee (2011) menciona que tradicionalmente los grupos de interés que poseen poder y recursos (accionistas, directivos, sindicatos, etc.) rara vez están dispuestos a realizar cambios en la política existente en la empresa así como perturbar el equilibrio económico introduciendo prácticas de RSC en las organizaciones. Estos grupos se muestran reacios a perseguir objetivos sociales.

Los actores sociales que confieren legitimidad a la empresa son los reguladores y los medios de comunicación (Deephouse, 1996). De forma genérica, las partes interesadas se muestran escépticas sobre los informes, aquello que comunican las empresas, ya que piensan que estas por puro ánimo de lucro (Claasen y Roloff, 2012). La legitimidad de la empresa se evalúa teniendo en cuenta la mejor contribución que podría hacer la empresa potencialmente, no por si tan solo aporta algo positivo a la sociedad. Las prácticas de RSC en la actualidad tienden a actuar como sustituto de las formas institucionales de coordinación y participación de los interesados (Jackson y Apostolakou, 2010).

Varias figuras adoptan un papel clave a la hora de influir en las organizaciones para que estas implanten prácticas de RSC, como es el caso de los directivos. Nieto (2008) relaciona el poder de presión de los grupos de interés con la difusión de prácticas de responsabilidad social, llegando al ámbito internacional. Este autor establece que a mayor presión por parte de los grupos de interés se realiza mayor difusión de las prácticas socialmente responsables. Los *stakeholders* ejercen influencia y demandan comportamientos socialmente responsables a las empresas. El aumento de la presión reguladora y la demanda de los mercados obligan a las compañías y a sus directivos a incorporar criterios y principios de RSC.

**II PARTE:
ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS PRÁCTICAS DE RSC EN
LOS HOTELES DE TRES, CUATRO Y CINCO
ESTRELLAS BAJO EL MARCO DE LA TEORÍA
INSTITUCIONAL.**

Capítulo 3. Metodología y modelo de investigación

Capítulo 4. Resultados

Capítulo 3. Metodología y modelo de investigación

Capítulo 3. Metodología y modelo de investigación

INTRODUCCIÓN

En los dos primeros capítulos se ha definido el marco teórico (parte I) en el que se va a fundamentar este trabajo de investigación. Hemos podido comprobar que la Teoría Institucional es un enfoque válido y aceptado, que intenta explicar el comportamiento isomórfico de las organizaciones. Desde hace unas décadas se ha desarrollado una conciencia socialmente responsable que ha propiciado mitos racionales en la organización y el nacimiento de una corriente dentro de la Teoría Institucional.

La cultura es un factor que influye en la intensidad de la implantación de las prácticas socialmente responsables (Fanjul, 2010). Para poder controlar esta variable en nuestro estudio se han seleccionado dos áreas geográficas, Galicia y Norte de Portugal, pertenecientes a dos países con una cultura similar aunque diferentes, por ejemplo, a nivel institucional y legislativo. Dichas regiones se rigen bajo las directrices del marco europeo dado que pertenecen a la Unión Europea desde 1986 y están identificadas dentro de un área geográfica específica denominada la Eurorregión.

En lo que respecta al sector del turismo en la Eurorregión hemos procedido al análisis de los hoteles, organizaciones pertenecientes al subsector hotelero. Los resultados obtenidos nos han permitido comprobar que el número de hoteles en el área seleccionada ha aumentado y, como consecuencia, el entorno donde están ubicados se ha visto afectado. El posible impacto social, medioambiental y económico ha sido sometido a debate por lo que adquiere mayor relevancia conocer la repercusión que estas organizaciones ejercen sobre un determinado territorio. Estos condicionantes han favorecido la formación de un contexto institucional que ejerce presiones constantes sobre los hoteles para que estos implanten prácticas de RSC.

Una de las principales contribuciones al desarrollo de esta investigación es la aplicación de los planteamientos de la Teoría Institucional en organizaciones con ánimo de lucro, dentro de la esfera privada. La selección del objeto de estudio bajo la comparativa de las áreas geográficas seleccionadas es también original en base al estudio de prácticas de responsabilidad social. El período de recesión económica que estamos atravesando también es un aporte original en la contextualización del estudio de estas prácticas, porque permite comprobar el comportamiento de las organizaciones en estas situaciones.

Estos postulados enmarcados en la Teoría Institucional han sido contrastados y verificados por diferentes organizaciones de la administración pública como por ejemplo ayuntamientos (Llanas, 2005), instituciones de enseñanza superior (Dias, Martinago y Gonçalves, 2006) y hospitales (Bastidas y Moreno, 2006). La búsqueda del objetivo de la legitimidad se hace más necesaria para la supervivencia de estas entidades públicas que para las entidades privadas con

ánimo de lucro, ya que en su mayoría no pueden ser juzgadas en base a la rentabilidad (Dobbin, et. al 1993; Casiles y Davis-Blake, 2002). Con referencia a la esfera privada, Riquel (2010) centra su estudio en el sector turismo con ánimo de lucro, siendo la unidad de análisis los campos de golf ubicados en el área territorial de Andalucía orientando su investigación al ámbito medioambiental; empresas colombianas y su internacionalización (Restrepo y Rosero, 2002), industria financiera en Colombia (Murillo, González y Rodríguez, 2010), industria de extracción de aceite de oliva en Jaén (Moyano-Fuentes, 2001), u otros casos como Río Grande do Sul (Arend y Ferraz, 2005).

En nuestro estudio se analiza el subsector hotelero y se añade el conjunto de dimensiones económico, ambiental y social, que conforma la RSC, en la que están incluidas diversas tipologías de prácticas basadas en el *triple botton line* (económica, medioambiental y social).

Uno de los principales retos de esta investigación es comprobar cómo el objetivo de la legitimidad se convierte en algo imprescindible para la supervivencia de las organizaciones privadas con ánimo de lucro. En nuestro caso, pretendemos comprobar que en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión, la interiorización de los mitos relacionados ha favorecido la implantación de prácticas de RSC.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación ha sido fundamental la realización de un estudio empírico en el subsector hotelero en ambas regiones, enmarcado en el contexto de las prácticas de responsabilidad social. Nos apoyamos en la revisión teórica realizada para dar respuesta a las preguntas planteadas a continuación:

- P1. ¿Existe un entorno institucionalizado en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión que influye en el desarrollo de prácticas socialmente responsables?
- P2. ¿Cuál de los mecanismos propuestos por la Teoría Institucional ejerce una mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?
- P3. ¿Se configura la búsqueda de legitimidad como la principal motivación de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión a la hora de adoptar prácticas socialmente responsables?
- P4. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?

Este capítulo comienza con la exposición de las hipótesis a contrastar de forma empírica y continúa con las especificaciones del muestreo. La siguiente sección está dedicada al desarrollo del diseño del cuestionario cuyo modelo se basa en las hipótesis de investigación definidas en el

siguiente apartado. En las últimas secciones exponemos la metodología y los análisis estadísticos de los modelos de medida y del modelo estructural.

III.1. HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Tomando como referencia la revisión teórica realizada en los dos primeros capítulos de este trabajo (Parte I), formulamos a continuación una serie de hipótesis derivadas del marco teórico con el propósito de plantear un modelo que nos permita realizar el contraste empírico de las mismas.

III.1.1. Hipótesis relacionadas con las presiones institucionales

En este apartado exponemos las hipótesis relacionadas con las presiones institucionales y adaptadas a nuestro objeto de estudio, que verificamos en la parte empírica. En esta sección comprobaremos la relación entre las diferentes presiones institucionales y las prácticas de RSC. Este contraste nos permitirá poner de relieve cuál de los tres mecanismos institucionales ejerce mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.

Hipótesis adaptadas a nuestra unidad de análisis en base a las tres presiones (coercitiva, normativa y mimética):

H1. La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.

H2. La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.

H3. La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.

III.1.2. Hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial

Mediante el contraste de las hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial podremos afirmar si la institucionalización de prácticas socialmente responsables adoptadas por parte de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión ha contribuido a un mayor desempeño organizativo, o si por el contrario, no contribuyen a la eficiencia de las organizaciones. A continuación exponemos las hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial:

H4. La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.

H5. Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.

Las hipótesis relacionadas con las motivaciones serán tratadas en el siguiente epígrafe.

III.1.3. Hipótesis relacionada con la motivación

El contraste de esta hipótesis permitirá dar respuesta a cuáles son las principales motivaciones a la hora de adoptar las prácticas de RSC, y el objetivo que se persigue con el desarrollo de las mismas. Presentamos seguidamente la hipótesis a contrastar relacionada con las motivaciones que tienen las empresas a la hora de implantar prácticas socialmente responsables.

H6: La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.

Teniendo en cuenta la hipótesis planteada, debemos obtener los datos para poder contrastarlas posteriormente. En los siguientes epígrafes expondremos las especificaciones del muestreo.

III.2. ESPECIFICACIONES DEL MUESTREO

En esta sección estudiaremos el universo de nuestro estudio y las especificaciones técnicas del muestreo. La población objeto de análisis son los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión (Galicia y Norte de Portugal). En la Tabla III.1 mostramos el universo total de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en Galicia y la Región Norte de Portugal, en base a los datos aportados por Turismo de Galicia y Turismo de Portugal, y registrados en sus respectivas bases de datos correspondientes al año 2011.

Tabla III.1: Establecimientos hoteleros en Galicia y Norte de Portugal

Región	Localización	Población	
		Número	%
Norte de Portugal	Braga	29	20
	Porto	73	50
	Viana do Castelo	18	12
	Vila Real	14	9
	Viseu	8	6
	Bragança	5	3
	Subtotal Norte de Portugal	147	100%
Galicia	A Coruña	78	37
	Lugo	23	11
	Orense	19	9
	Pontevedra	91	43
	Subtotal Galicia	211	100%
Eurorregión	Total Eurorregión	358	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos procedentes de Turismo de Galicia, 2011 y Turismo de Portugal, 2011.

En la Tabla III.2 mostramos los datos procedentes de la población, plasmando la distribución de los hoteles en función de la categoría del hotel, desagregados por regiones, Región Norte de Portugal y Galicia, y su conjunto, la Eurorregión.

Tabla III.2: Distribución de establecimientos hoteleros en función de la categoría del hotel

Regiones	Estrellas	Población	
		Número	%
Región Norte de Portugal	Tres	72	49
	Cuatro	63	43
	Cinco	12	8
	Subtotal	147	100%
Galicia	Tres	120	57
	Cuatro	83	39
	Cinco	8	4
	Subtotal	211	100%
Eurorregión	Tres	192	53
	Cuatro	146	41
	Cinco	20	6
	Total	358	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos procedentes de Turismo de Galicia, 2011 y Turismo de Portugal, 2011.

En la Tabla III.3 exponemos las especificaciones técnicas del muestreo. La tabla incluye el campo de investigación, la localización geográfica de la selección del objeto de estudio, la relación con la muestra así como el nivel de confianza a alcanzar y el período de recolección de los datos.

Tabla III.3: Especificaciones técnicas del muestreo

Campo de investigación	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión	
Localización Geográfica	Norte de Portugal y Galicia (Eurorregión)	
Metodología	Cuestionario estructurado estandarizado	
Universo	Galicia	211
	Norte de Portugal	147
	Eurorregión	358
Tamaño de la muestra	358	
Respuestas válidas	Galicia	65
	Norte de Portugal	44
	Eurorregión	109
Error muestral	Galicia	6,56 % del error muestral
	Norte Portugal	6,74 % del error muestral
	Eurorregión	6,01 % del error muestral
Nivel de confianza	95 percent, $p=q = 0,5$; $Z=1,96$	
Período de recolección de datos	Pretest	abril 2012
	Recogida de datos (contactos semanales):	mayo-agosto 2012
	Tratamiento de datos	septiembre -diciembre 2012
Forma de contacto	Formulario web Correo electrónico Fax Teléfono Correo postal Visita presencial al hotel Contactos de directores/as de hotel	
Dirigido a	Directores/as de hotel objeto de estudio	
Base de datos	Turismo de Galicia y Turismo de Portugal	

Fuente: Elaboración propia.

La unidad objeto de estudio son los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión. Para la recogida de datos se utilizó el cuestionario desarrollado en este capítulo, adaptado a la lengua oficial de ambos países. La base de datos se elaboró con los datos aportados por Turismo de Galicia y Turismo de Portugal y en ella figuran los hoteles registrados en el año 2011 en ambos países. Los envíos del cuestionario, así como el contacto por distintos medios con los hoteles, se llevaron a cabo con todos los hoteles que constaban en la base de datos.

La recogida de datos se llevó a cabo de la siguiente forma: en primer lugar se realizó un pre-test en ambas regiones durante el mes de abril de 2012 facilitando el cuestionario a un total de diez personas, de las cuales cinco eran directores/as de hotel correspondientes a la región de Galicia y las otras cinco al Norte de Portugal. Una vez terminada la etapa del pre-test, a finales del mes de abril, se comprobó que los directores/as de hotel comprendían el cuestionario y consideraban que estaba elaborado de forma correcta. La sección para volcar estas opciones se eliminó tras realizar el pre-test, al construir el cuestionario definitivo. Posteriormente, se contactó de forma semanal con la dirección del hotel para la recogida de datos en el período comprendido entre el mes de mayo y finales del mes de agosto de 2012.

El cuestionario estaba dirigido a los directores/as de hotel, motivo que constituyó una de las barreras para la recogida de datos. Las personas que representan el ápice estratégico no estaban disponibles o se mostraban muy reticentes a la hora de colaborar en el estudio. Por este motivo se procedió a la recolección de datos realizando contactos menos espaciados en el tiempo, de forma semanal y reiteradamente, y combinando varias formas de contacto. Además del contacto por medio electrónico, vía formulario web, correo electrónico, y contacto telefónico, se procedió a contactar vía fax, correo ordinario y visitas de forma presencial a la comunidad hotelera unidad objeto de estudio.

Como limitación temporal, nos encontramos con que un gran porcentaje de hoteles, sobre todo los situados en zonas costeras de Galicia, cerraba durante el mes de septiembre hasta la temporada estival del año 2013. Esto suponía que era necesario recoger los datos antes de finales de agosto de 2012; pasado este período el contacto con los hoteles tendría que esperar hasta el nuevo período de apertura, en la temporada de 2013.

En lo que se refiere a la muestra, hemos considerado un nivel de confianza del 95%. El error muestral obtenido con la muestra final, en el caso de la Región Norte de Portugal es de un 6,74%, un 6,56% en Galicia y un 6,01% en la Eurorregión, siendo $p=q=0,5$. Los cuestionarios recibidos coinciden con el número de cuestionarios válidos; en el caso del Norte de Portugal fueron 44 y en Galicia 65, lo que conforma un total de 109 cuestionarios en la Eurorregión.

Estos datos representan un índice de respuesta del 29,93%, 30,80% y 30,44% de la población, respectivamente.

El tamaño de la muestra es pequeño, conformado por 109 observaciones válidas en el caso de la Euroregión, 44 (30%) en el caso del Norte de Portugal y 65 (31%) en Galicia. Esto supone una primera barrera, lo que no nos permitirá aplicar modelos basados en las covarianzas para el análisis de ecuaciones estructurales con suficientes garantías de éxito. Para poder salvar esta problemática aplicamos la técnica PLS, desarrollada en el *Software Visual-PLS* de mínimos cuadrados parciales o análisis de la varianza, ya que las recomendaciones mínimas de esta técnica están entre las 30 y las 100 observaciones muestrales. Mediante el análisis con PLS intentaremos contrastar las hipótesis planteadas que nos permitirán dar respuesta a las preguntas de investigación.

III.2.1. Verificación de la idoneidad de la muestra

En este apartado verificaremos que no existen diferencias significativas entre la muestra y la población objetivo, y por lo tanto, nos aseguraremos de que en la muestra que hemos obtenido de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas que nos han respondido al cuestionario, se mantienen las características del universo. Para ello nos basamos en dos variables de las que tenemos información a nivel poblacional: la categoría del hotel y la ubicación geográfica. En la Tabla III.4 mostramos los datos procedentes de la población así como de la muestra obtenida y reflejamos la distribución de los hoteles en función de la categoría del hotel. Figuran desagregados por regiones: Región Norte de Portugal, Galicia y su conjunto, la Euroregión.

Tabla III.4: Distribución en función de la categoría del hotel: muestra y población

Áreas geográficas	Estrellas	Universo		Muestra	
		Número	%	Número	%
Región Norte de Portugal	Tres	72	49	20	46
	Cuatro	63	43	19	43
	Cinco	12	8	5	11
Galicia	Tres	120	57	37	57
	Cuatro	83	39	25	38
	Cinco	8	4	3	5
Euroregión	Tres	192	53	57	53
	Cuatro	146	41	44	40
	Cinco	20	6	8	7

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla III.4, si nos centramos en la categoría del hotel, ya sea desagregado o en el conjunto conformado por ambas regiones, se mantiene la coherencia entre la muestra y el universo. Los porcentajes alcanzados son similares y por ello se mantienen unas proporciones adecuadas de los datos obtenidos. Así pues, no existe desequilibrio entre las áreas geográficas y el número de estrellas, lo que ocasionaría un sesgo en el estudio. En la Tabla III.5 mostramos los datos procedentes de la población así como de la muestra obtenida y reflejamos

la distribución de los hoteles en función de su ubicación, desagregados por regiones: Región Norte de Portugal, Galicia, y su conjunto, la Eurorregión.

Tabla III.5: Distribución de los hoteles según ubicación geográfica: universo y muestra

Región	Lugar	Universo		Muestra	
		Número	%	Número	%
Región Norte de Portugal	Braga	29	20	9	20
	Porto	73	50	22	50
	Viana do Castelo	18	12	5	12
	Vila Real	14	9	4	9
	Viseu	8	6	3	7
	Bragança	5	3	1	2
	Total	147	41,1	44	40,3
Galicia	A Coruña	78	37	24	37
	Lugo	23	11	6	9
	Orense	19	9	5	8
	Pontevedra	91	43	30	46
	Total	211	58,9	65	59,6

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la Tabla III.6, en el caso del Norte de Portugal la muestra representa un 29,9% de la población, en Galicia se recoge un 30,8% y el conjunto de ambas regiones, la Eurorregión, supone un 30,4% de la población. Los porcentajes obtenidos de la muestra se consideran adecuados con base en estudios similares. Hemos establecido como nivel más exigente el correspondiente al estudio realizado por Riquel (2010) con un 33,3% de tasa de respuesta en su investigación orientada al ámbito medioambiental, en concreto a la gestión en el sector de los campos de golf situados en Andalucía. Hemos descartado la posibilidad de establecer tasas de respuesta más bajas, como las obtenidas por Llanas (2005) con un 21,33%, Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011) y Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012) con un 11,07% y de Godos y Fernández (2011) con un 5%.

Llanas (2005) estudia la legitimidad y su objeto de estudio son los ayuntamientos en España. Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011) y Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012) recogieron los datos, de un solo informante de las empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma de Extremadura, relacionados con la RSC y su gestión. De Godos y Fernández (2011) estudian la responsabilidad social y la ética y sus informantes son los directores de hotel a nivel español.

Consideramos que lo que más se adecua al presente estudio es intentar alcanzar la cuota de respuesta más alta, aún teniendo en cuenta las barreras que supone el efecto de la crisis económica en el período de investigación. Esto unido al tema a tratar, la responsabilidad social, conlleva que algunos directivos se muestren más reticentes a la hora de colaborar, puesto que consideran que esta temática es de carácter confidencial.

Tabla III.6: Universo y muestra total de los hoteles

Área geográfica	Universo		Muestra	
	Número	%	Número	%
Norte Portugal	147	100	44	29,9
Galicia	211	100	65	30,8
Eurorregión	358	100	109	30,4

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de reforzar aún más la afirmación anterior, hemos sometido a la variable “categoría del hotel” a un test de medias, con el software SPSS. Para llevar a cabo este proceso hemos contrastado y calculado el intervalo de confianza con respecto a la media de la categoría de la población, que se sitúa en 3,59 estrellas por hotel en el caso de la Región Norte de Portugal, 3,48 en el caso de Galicia, mientras que en la Eurorregión alcanza un 3,55. En la Tabla III.7 recogemos los estadísticos para una muestra.

Tabla III.7: Estadísticos para una muestra

	Área geográfica	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Categhot	Norte Portugal	44	3,66	0,680	0,103
	Galicia	65	3,48	0,589	0,073
	Eurorregión	109	3,55	0,631	0,060

Fuente: Elaboración propia.

Y en la Tabla III.8, reproducimos el resultado de la prueba para una muestra.

Tabla III.8: Prueba para una muestra

	Área geográfica	Valor de la prueba	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
							Inferior	Superior
Categhot	Norte de Portugal	3,59	0,674	43	0,504	0,069	-0,14	0,28
	Galicia	3,47	0,095	64	0,925	0,007	-0,14	0,15
	Eurorregión	3,52	0,504	108	0,615	0,030	-0,09	0,15

Fuente: Elaboración propia.

Podemos concluir que, bien por los estadísticos para una muestra, bien por el valor del intervalo de confianza, debemos aceptar la hipótesis nula y considerar que el número medio de estrellas de los hoteles ubicados en la región Norte de Portugal (3,59), en Galicia (3,47) y en el caso de la Eurorregión (3,52) es adecuado, existiendo una ligera diferencia con la media muestral.

III.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

En esta sección llevaremos a cabo la construcción del cuestionario en base a las fuentes revisadas, las hipótesis a contrastar y las variables que hemos valorado como importantes para desarrollar este trabajo.

El objetivo principal del cuestionario es el de medir las presiones que provienen del entorno institucional o campo organizacional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión. Otra finalidad es contrastar si la principal motivación de estas organizaciones

para desarrollar prácticas socialmente responsables es la búsqueda de la legitimidad, entendida como aceptación social, por encima incluso del desempeño empresarial.

El cuestionario está compuesto por 75 ítems divididos en nueve secciones. En el anexo I, se puede visualizar el cuestionario completo en la versión española y portuguesa, en el que se integran todos los apartados desarrollados en este capítulo. A lo largo de esta sección se presenta de forma desagregada la construcción del cuestionario que incluye los diferentes tipos de preguntas que mencionaremos a continuación:

- Preguntas utilizando la escala tipo Likert con valoración de 1 a 5 (el valor más bajo significa totalmente en desacuerdo y el valor más alto, totalmente de acuerdo).
- Preguntas de respuesta abierta.
- Preguntas de selección de respuesta dicotómica (sí/no; aumentó/disminuyó; hombre/mujer).
- Preguntas de caracterización sociodemográfica del cuestionario (edad, nivel de estudios, entre otros).

Todas ellas conforman los 75 ítems del cuestionario. Este instrumento está dirigido a los directores/as de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Región Norte de Portugal y Galicia. Exponemos en la Tabla III.9 las secciones en las que está estructurado el cuestionario:

Tabla III.9: Estructura del cuestionario

Sección	Contenido	Nº ítems
A	Análisis del grado de acuerdo o desacuerdo con las presiones del entorno institucional.	13
B	Relación con la legitimidad.	9
C	Medición del grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja. Apartado subdividido en las tres dimensiones de la responsabilidad social: social, económica y medioambiental.	20
D	Estudio de la relación con el desempeño empresarial del hotel en el que trabaja	6
F	Relación de las experiencias en materia de responsabilidad social en el hotel encuestado. Consta de 5 preguntas abiertas y dos ítems relacionados con la crisis y la RSC.	7
G	Cuestiones de categorización de los hoteles.	12
H	Cuestiones de carácter general relacionadas con los directores/as de hotel	6
K	La última sección, sin denominación, en la que se pretende recoger el interés mostrado por los directores/as de hotel, aquellos que deciden si quieren recibir o no <i>feedback</i> del estudio en el que han participado.	2
<p>Nota: La sección J tan solo está incluida en el pre-test. Denominada observaciones, dispone de cuatro ítems con el fin de recoger la opinión de los directores/as de hotel: si han comprendido todas las preguntas, señalar aquellas en las que tenían dudas, comprobar que la secuencia de las preguntas es adecuada y recoger el tiempo que les lleva realizar el cuestionario. En el pre-test se incluye esta sección, y se elimina en la versión final del cuestionario con el objetivo de recoger las aportaciones de los directores/as de hotel y sugerencias para la mejora y, en base a ello, configurar el cuestionario final. (Número de ítems: 4)</p>		

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario se elaboró en base a la revisión de las fuentes bibliográficas consultadas, con el fin de contrastar las hipótesis propuestas. Detallamos seguidamente las referencias en las que nos apoyamos para realizar el cuestionario.

La sección correspondiente al contexto institucional se elaboró según los estudios de Riquel (2010), Llanas (2005) y Kostova y Roth (2002), subdividida en función de los tres pilares institucionales (regulador, normativo y cognitivo) identificados por Scott (1995), derivados de las presiones institucionales (coercitiva, normativa y mimética) e identificados por DiMaggio y Powel (1991).

En el apartado que hace referencia a la legitimidad se integró la escala adaptada de Deephouse (1996) utilizada por Fernández (2001); Llanas (2005) y Riquel (2010).

Para el grado de desarrollo de las prácticas de RSC se adaptó la escala validada por Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011) y Gallardo-Vazquez y Sánchez-Hernández (2012).

La escala correspondiente al desempeño empresarial se completó a partir de la escala de Powell y Dent-Micallef (1997), utilizada por Riquel (2010) y adaptada a las variables propias del sector hotelero.

Para las secciones en donde se recogen las características sociodemográficas, de clasificación y de categorización nos hemos basado en las principales variables contempladas en los informes elaborados por el Instituto Nacional de Estadística de España y de Portugal, el Instituto de Estudios Turísticos, la Cuenta Satélite de Turismo y el Instituto Galego de Estadística.

Uno de los principales objetivos del cuestionario es el de medir las presiones que provienen del entorno institucional o campo organizacional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión. El cuestionario se elaboró en la lengua oficial de cada país siguiendo las recomendaciones de Vitell, Ramos y Nishihara (2010).

Las cuatro primeras secciones del cuestionario proceden de escalas ya validadas que recogen la base del modelo. El resto de los apartados corresponden a diferentes cuestionarios tipo adaptados a nuestra unidad de estudio para la recogida de datos sociodemográficos y a preguntas abiertas que permiten ampliar la investigación en concordancia con las primeras secciones.

El cuestionario en su conjunto fue revisado por tres expertos en las áreas de gestión, geografía-turismo y responsabilidad social; posteriormente, se añadieron las sugerencias y mejoras al propio cuestionario. A continuación se le entregó a cuatro personas (dos en España y dos en Portugal) de diferentes niveles educativos y que no disponían de conocimientos en la materia. Este paso previo permitió verificar la comprensión del cuestionario a través de personas que no estaban familiarizadas con la terminología dado que desconocíamos los niveles educativos de los directores/as de hotel. Una vez añadidas las sugerencias de estas personas, sobre todo a nivel de comprensión se envió nuevamente a los expertos. Tras las últimas revisiones académicas se procedió a realizar el pre-test y a revisar y verificar la comprensión del cuestionario como ya se

explicó anteriormente en el apartado III.2. Finalmente, se elaboró la versión definitiva del mismo.

III.3.1. Contexto Institucional

Esta sección se utiliza para medir el grado de acuerdo o desacuerdo con las presiones del entorno institucional. Desarrollaremos la escala de medida de las presiones institucionales. En la revisión teórica del institucionalismo realizada en el capítulo 2 se pusieron de manifiesto la relevancia de los denominados pilares institucionales (Scott, 1995). Cada pilar institucional (regulador, normativo y cognitivo) daba lugar a cada una de las presiones institucionales que podemos encontrar en el campo organizacional de una empresa. Siguiendo a DiMaggio y Powell (1991), estas presiones se concretan en coercitivas, normativas y miméticas, tal como se ha reflejado en el modelo de investigación. Para ello, el instrumento de medida que proponemos para nuestra investigación es el desarrollado por Kostova y Roth (2002). Este trabajo se enmarca dentro de los que analizan las tres presiones institucionales y nos asegura unas escalas válidas y fiables. En los siguientes subapartados proponemos los distintos ítems, que nos proporcionarán las medidas de las diferentes presiones.

III.3.1.1. La presión coercitiva

La presión coercitiva hace referencia al impacto que sobre los hoteles tienen las leyes y demás normativa legal aplicable a las actividades desarrolladas por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión, y que provienen de diferentes agentes reguladores. Nuestro objetivo es intentar medir la fuerza que ejerce la presión coercitiva del entorno institucional en la adopción de prácticas de gestión socialmente responsable por parte de la unidad objeto de estudio. Para ello partimos de la escala de medición propuesta por Kostova y Roth (2002) utilizada para examinar la adopción de una práctica organizacional de las filiales de una multinacional (MNC) en condiciones de “la dualidad institucional” y utilizada por Riquel (2010) para examinar las prácticas medioambientales en los campos de golf. Nosotros la adaptaremos a nuestra unidad de análisis (los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión). La escala que utilizaremos es una escala tipo Likert de cinco puntos, de manera que 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”; En ella se incluyen los ítems A1, A2, A3 y A4 reflejados en la Tabla III.10.

III. 3.1.2. La presión normativa

La presión normativa está constituida por el conjunto de valores, normas (diferente de las leyes) y creencias que son asumidas como correctas dentro del campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1991). Estas pueden provenir de asociaciones empresariales o profesionales, escuelas de negocios y universidades, entre otras, y están relacionadas con la profesionalización que defendían DiMaggio y Powell (1991) quienes entendían por presión normativa el esfuerzo

colectivo de los miembros de una misma ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo, con lo que crean una serie de valores, normas y creencias que se difunden por el campo organizacional. Para medir la presión normativa nos basamos en la escala propuesta por Kostova y Roth (2002), utilizando para ello una escala de tipo Likert de cinco puntos donde el 1 corresponde con “totalmente en desacuerdo” y el 5 con “totalmente de acuerdo”. Los ítems que se proponen son los relacionados en la Tabla III.10: A5, A6, y A7 estos ya han sido utilizados en el estudio de la esfera pública (ayuntamientos) por Llanas (2005) y en el entorno privado (campos de golf) por Riquel (2010); nosotros los hemos adaptado a nuestra unidad de análisis.

III.3.1.3. La presión mimética

A través de la presión mimética, empresas del campo organizacional imitarán comportamientos de otras organizaciones que son percibidas como exitosas. Esta presión tiene su origen en el pilar cognitivo, en el que se reflejan los conocimientos socialmente compartidos y las categorías cognitivas que se difunden en el campo organizacional (Scott, 1995). Para medir la presión mimética adaptamos a nuestro objeto de estudio los ítems planteados por Llanas (2005) y Riquel (2010) mediante una escala tipo Likert, semejante a las anteriores. De esta forma, los ítems que nos dan una medida de la presión mimética son los incluidos en la Tabla III.10 identificados como A8, A9, A10 y A11.

De forma resumida elaboramos la Tabla III.10, como resultado de la sección correspondiente al contexto institucional, expuesto anteriormente en este epígrafe. Este apartado corresponde al desarrollo de la sección A de nuestro cuestionario, compuesto por once ítems.

Tabla III.10: Contexto Institucional (inicio)

Sección A: Contexto Institucional					
Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con el contexto institucional en el hotel en que trabaja. Para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala: 1 Totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo					
Contexto Institucional	1	2	3	4	5
A1. La implantación de prácticas y planes de actuación socialmente responsables en la gestión de este hotel se guía por las leyes vigentes.					
A2. En la gestión de este hotel las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente.					
A3. Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales, y/o autonómicos, y/o locales) que promueven y hacen cumplir las prácticas de responsabilidad social corporativa que se implantan en el hotel.					
A4. Existen leyes o acuerdos de ámbito internacional, estatal y/o autonómico, y/o local que impulsan la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa en el hotel.					
A5. Asegurar la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa es una obligación moral de los hoteles.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.10: Contexto Institucional (conclusión)

Sección A: Contexto Institucional					
Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con el contexto institucional en el hotel en que trabaja. Para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala: 1 Totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo					
Contexto Institucional	1	2	3	4	5
A6. En la gestión de este hotel se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persiguen al implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A7. En la gestión de este hotel se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, y las que se persiguen al implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A8. Antes de implantar una nueva práctica de responsabilidad social corporativa se intenta obtener información sobre otros hoteles en los que se haya implantado para que sirva de guía en su implantación.					
A9. Las actuaciones llevadas a cabo por otros hoteles suelen tomarse como modelo a seguir.					
A10. Este hotel ha imitado alguna vez a otros hoteles en la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A11. En este hotel se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones de responsabilidad social realizadas por otros hoteles.					

Fuente: Elaboración propia.

III.3.2. Escala de medida de la legitimidad

Para Meyer y Scott (1983) la legitimidad es el objetivo último de las organizaciones en el enfoque institucional. Las empresas necesitan ser aceptadas socialmente en sus campos organizativos por lo que podemos estar de acuerdo con Ashford y Gibbs (1990) al afirmar que la legitimidad es un estatus que es conferido a las organizaciones por los actores sociales. Según Schuman (1995) será la búsqueda de la legitimidad lo que lleve a las organizaciones a adoptar ciertas estructuras o políticas. Para Scott (1995) cada pilar del institucionalismo genera una fuente de legitimidad. Entre los trabajos empíricos que pretenden medir la legitimidad, cabe destacar el realizado por Deephouse (1996), que plantea que es posible medir la legitimidad examinando las evaluaciones o nivel de aceptación de dos actores sociales: el gobierno y el público en general.

En nuestro modelo de investigación contemplamos los actores sociales propuestos por Deephouse (1996). Por un lado, dentro de la sensibilización de los *stakeholders* que proponemos en el modelo incluimos las agencias reguladoras (Estado y Administraciones Públicas), y por el otro lado, dentro del concepto de público en general, incluimos a clientes, proveedores, asociaciones empresariales, empleados, sector empresarial, ciudadanos y medios de comunicación.

Dada la similitud de planteamientos, hemos adaptado los ítems que utilizó Deephouse (1996) para medir la legitimidad y validados en los trabajos de Fernández (2001), Llanas (2005) y Riquel (2010). En nuestro caso utilizamos una escala tipo Likert de cinco puntos, formada por los siguientes ítems representados en las Tablas III.11 y III.12. En estas tablas reflejamos la sección B, en la que incluimos los ítems relacionados con la legitimidad y apoyo social que ejercen los diferentes actores. Y añadimos en la sección A los dos ítems relacionados con la legitimidad de la organización, utilizando la misma escala tipo Likert en base a la construcción del modelo del cuestionario elaborado por Riquel (2010). Seguidamente desarrollamos la Tabla III.12 que hace referencia a la legitimidad de los diferentes grupos de interés.

Tabla III.11: Legitimidad de la organización (LGO)

	1	2	3	4	5
A12. En el hotel se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A13. Los valores organizacionales (es la respuesta a ¿En qué creemos y cómo somos? Espíritu constructivo, lealtad,...) en los que se basa su empresa son congruentes con los valores predominantes en su entorno social.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.12: Legitimidad de los grupos de interés (LGI)

Sección B. En relación con la legitimidad seguidamente le relacionamos las siguientes afirmaciones.					
Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo , definiendo a los grupos de interés como los grupos sin cuyo soporte los hoteles dejarían de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su gestión (administración pública, empleados, ciudadanos, medios de comunicación, clientes, proveedores, asociaciones profesionales, instituciones educativas, sector empresarial). Para ello marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el valor 1 “totalmente en desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo” .					
Otorgan legitimidad y apoyo social al hotel: <i>Legitimidad (percepción de que las acciones de una empresa son deseables o apropiadas dentro de algunos sistemas de normas, valores y creencias construidas socialmente); apoyo social al hotel (aprobación de las actuaciones realizadas por la empresa y reconocimiento a las mismas, por ello, las administraciones dan ese apoyo):</i>					
Otorgan legitimidad y apoyo social al hotel	1	2	3	4	5
B1. Las diferentes administraciones públicas.					
B2. Nuestros empleados.					
B3. Los ciudadanos.					
B4. Los medios de comunicación de nuestro entorno.					
B5. Los clientes.					
B6. Nuestros proveedores.					
B7. Las asociaciones empresariales.					
B8. El sector empresarial en el que desarrollamos nuestra actividad.					
B9. Para este hotel es importante mantener relaciones estables con sus partes interesadas (clientes, proveedores, empleados,...).					

Fuente: Elaboración propia.

III.3.3. Grado de desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa

En este apartado nos centraremos en el grado de desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa, apoyándonos en la tendencia actual de incorporar la responsabilidad social en los negocios, desde la perspectiva del *Triple Bottom Line* (las tres dimensiones de la RSC). Para ello nos hemos basado en la escala de medida propuesta por Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011), Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012), escala validada y desarrollada en base a las tres dimensiones de la RSC (social, económica y medioambiental) incluyendo los ítems definitivos. Hemos adaptado la escala para nuestro estudio utilizando la tipología Likert de cinco puntos. Con ello conseguimos unificar criterios a nivel de escala en nuestro cuestionario, abandonando la propuesta inicial de las autoras (Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2012) en base a una medición de siete puntos. En la Tabla III.13 incorporamos los ítems de la sección C del cuestionario para medir el grado de desarrollo de las prácticas de RS en los hoteles.

Tabla III.13: Grado de desarrollo de prácticas de responsabilidad social en el hotel (inicio)

Sección C. A continuación queremos medir el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja.					
Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo 1 el valor totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo .					
Dimensión social de la RSC	1	2	3	4	5
C1. Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados.					
C2. El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen.					
C3. Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos,...).					
C4. Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados.					
C5. Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.					
C6. Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados.					
C7. Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.					
Dimensión económica de la RSC	1	2	3	4	5
C8. Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes.					
C9. Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad.					
C10. Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida.					
C11. Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios.					
C12. El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.13: Grado de desarrollo de prácticas de responsabilidad social en el hotel (conclusión)

Sección C. A continuación queremos medir el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja. Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo 1 el valor totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo .					
Dimensión medioambiental de la RSC	1	2	3	4	5
C13. Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental.					
C14. Utilizamos combustibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental.					
C15. Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia.					
C16. Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.					
C17. Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen.					
C18. Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales.					
C19. Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos.					
C20. Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables.					

Fuente: Elaboración propia.

III.3.4. Desempeño Empresarial

Hemos seleccionado la variable resultado empresarial como indicador de la medida del desempeño empresarial en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en Galicia y la Región Norte de Portugal. Para ello nos hemos basado en la escala de medida validada por Powell y Dent-Micallef (1997) y que posteriormente fue utilizada por Riquel (2010). Esta escala es fruto de las percepciones de los directivos de empresas que tienen desempeño empresarial propio; nos encontramos ante una escala subjetiva que ha sido considerada tan válida como la objetiva para medir el desempeño empresarial. Ambas han sido obtenidas principalmente a partir de los estados contables (Homburg, Krohmer y Workman, 1999).

En esta sección se tienen en cuenta las variables económicas propias del sector hotelero identificadas por el Instituto Nacional de Estadística en España y Portugal, como son: el *Average Daily Rate* o Tarifa Media Diaria, es decir, la facturación media de los hoteles por cada habitación ocupada (ADR), y el Ingreso por Habitación Disponible o *Revenue per Available Room* (REvPar) (INE, 2008). De esta forma, hemos adaptado los ítems propuestos por Powell y Dent-Micallef (1997), para medir el desempeño empresarial, a nuestra unidad de análisis, proponiendo una escala tipo Likert de 5 puntos.

En la Tabla III.14 desarrollamos la sección D del cuestionario, en la que estudiamos la relación con el desempeño empresarial en el hotel en el que se está realizando la encuesta.

Tabla III.14: Desempeño empresarial en el hotel

Sección D. En este apartado estudiamos la relación con el desempeño empresarial del hotel en que trabaja. Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala: el valor 1 totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo .					
Desempeño empresarial	1	2	3	4	5
D1. Durante el ejercicio 2011 hemos ofrecido mejores condiciones económicas a nuestros clientes que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D2. Durante el ejercicio 2011 nuestro resultado económico ha sido superior al de la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D3. Durante el ejercicio 2011 nuestra rentabilidad ha sido superior a la rentabilidad media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D4. Durante el ejercicio 2011 el ADR (<i>Average Daily Rate</i> o Tarifa Media Diaria, facturación media de los hoteles por cada habitación ocupada) ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D5. Durante el ejercicio 2011 el REvPAR (<i>Revenue per Available Room</i> o Ingreso por Habitación Disponible) ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D6. Durante el ejercicio de 2011 nuestra cuota de mercado ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					

Fuente: Elaboración propia.

III.3.5. Experiencias en materia de RSC

Con el fin de completar la información relacionada con el desarrollo de prácticas de RSC se han implementado, en la sección F, una serie de preguntas abiertas para que los hoteles puedan reflejar las experiencias en responsabilidad social efectivamente implantadas en los mismos. El propósito es poder comparar el grado cuantitativo de la escala con la información cualitativa que aportan los directores/as de hotel en referencia a las prácticas de RSC. Introducimos cinco preguntas abiertas; las tres primeras se refieren a las propuestas específicas de prácticas de responsabilidad social que se identifican como referencia de mejora en los cuatro últimos años, llevadas a cabo desde el 2008, fecha en que se inicia la recesión económica en ambas regiones, hasta el año 2011. De las tres mejores propuestas de RSC, se les pregunta cuáles fueron implementadas y cuáles han alcanzado los objetivos previstos inicialmente.

En la Tabla III.15 recogemos las preguntas abiertas relacionadas con las experiencias, las acciones concretas enmarcadas en materia de RSC por los hoteles encuestados.

Tabla III.15: Experiencias en materia de RSC en el hotel

Sección F. A continuación basándose en las experiencias en materia de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja relacionamos las siguientes cuestiones:
F1. Indique 3 de las propuestas de responsabilidad social empresarial de mejora planteadas en los últimos 4 años. Especifique el período en años (2008, 2009, 2010, 2011) en el que fueron planteadas.
<i>F.1.1. Propuesta 1.</i>
<i>F.1.2. Propuesta 2.</i>
<i>F.1.3. Propuesta 3.</i>
F2. ¿Cuántas de estas propuestas se han llevado a la práctica? (indique número y cuál es la propuesta)
F3. ¿Cuántas propuestas de las anteriores han alcanzado los objetivos previstos? (indique número y cuál es la propuesta)

Fuente: Elaboración propia.

Introducimos en esta misma sección F, las preguntas relacionadas en torno al contexto de recesión económica, la relación de la crisis económica y las prácticas de RSC. Se han implementado los ítems F4 y F5, relacionados con el período de inicio de la crisis, la situación coyuntural actual que atraviesan ambos países, España y Portugal y relacionado con las propuestas, de responsabilidad social. En primer lugar se pregunta si el número de propuestas implementadas de RSC, según la experiencia de los directores/as de hotel, ha disminuido o incrementado desde el año 2007. Por otra parte se pregunta según la percepción del director/a, si la crisis afecta o no la incorporación de medidas de responsabilidad social en el hotel que gestionan. Se exponen en la Tabla III.16 las preguntas dicotómicas relacionadas con la crisis y la responsabilidad social comentadas en este apartado.

Tabla III.16: Crisis económica y RSC

F4. ¿Han descendido o incrementado las propuestas de responsabilidad social empresarial desde el año 2007? (Marque con una X la respuesta correcta).			
Descendido	<input type="checkbox"/>	Incrementado	<input type="checkbox"/>
F5. ¿Cree que el efecto de la crisis afectó a la incorporación de medidas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja? (Marque con una X la respuesta correcta).			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

En esta sección se incluye el análisis de la triple dimensión de la responsabilidad social corporativa, de las dimensiones social, económica y medioambiental, con la combinación de preguntas abiertas y cerradas en torno a la efectiva implantación de la RSC, teniendo en cuenta el contexto de recesión económica.

III.3.6. Datos generales de las empresas: características de las empresas

Para elaborar este apartado nos hemos basado en las principales variables que definen a los hoteles encontradas en los informes de las principales bases estadísticas españolas y portuguesas: el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Instituto de Estudios Turísticos (IET), la Cuenta Satélite de Turismo (CST) y el Instituto Galego de Estadística (IGE) (Tabla I.15). También hemos revisado la normativa en la que nos hemos apoyado para elaborar los apartados de categorización, obtenida en el Diario Oficial de Galicia (DOG) y el Boletín Oficial del Estado (BOE), en España, en el Diario de la República (DR), en Portugal y en el Diario Oficial de la Unión Europea, en las que están incluidos ambos países, España y Portugal. También nos hemos basado en la documentación elaborada por las entidades encargadas de definir y categorizar la unidad objeto de estudio: los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. El conjunto de variables que categorizan a los hoteles es el siguiente:

- Número de estrellas.
- Antigüedad del hotel.
- Ubicación (región, provincia y población).
- Número de empleados (personal ocupado).
- Número de habitaciones.
- Número de plazas.
- Pertenencia a alguna cadena de hoteles, identificación de la cadena, antigüedad en la cadena.
- Ámbito donde opera el hotel (regional, nacional, internacional).

Construimos la sección G (categorización) partiendo de las variables anteriormente expuestas. En ella se recogen los datos generales de nuestra unidad objeto de estudio. A estas variables hemos añadido, en el caso de Galicia, un ítem que identifica si el hotel dispone del reconocimiento de calidad Q, otorgado a algunos hoteles de la región. Su inclusión nos facilita, recibidas las respuestas, el reconocimiento y la diferenciación entre unos hoteles y otros ubicados en la misma región geográfica (Galicia). Por otro lado, con el fin de asegurarnos de que tan solo incluimos los hoteles pertenecientes a la Región Norte de Portugal, en la versión portuguesa del cuestionario solicitamos que nos indiquen la especificación de la NUTS II. De esta forma logramos contar con el mismo número de ítems tanto en la versión española del cuestionario como en la portuguesa.

Conforman esta sección G doce preguntas que recogen las características de la unidad objeto de estudio: los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión que reflejamos en la Tabla III.17.

Tabla III.17: Características de los hoteles

Sección G. A continuación recogemos unas cuestiones de carácter general relativas a las empresas.			
Cuestiones de carácter general relativas a las empresas			
G1. Categoría del hotel (nº de estrellas)			
G2. ¿Cuántos años tiene el hotel? (nº de años): En el caso de tratarse de meses, indicarlo mediante fracciones. Ejemplo: 6 meses, indicar 0,5 años.			
G3. Provincia donde está ubicado			
G4. Población donde está ubicado			
G5. ¿Cuántos empleados tiene actualmente el hotel? (personal ocupado)			
G6. Número de habitaciones			
G7. Número de plazas			
G8. ¿Dispone del reconocimiento Q de calidad? (Marque con una X la respuesta)	SI		NO
G9. ¿Pertenece a una cadena de hoteles? (Marque con una X la respuesta)	SI		NO
G10. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿A qué cadena?			
G11. Si pertenece a una cadena de hoteles ¿En qué países opera la cadena?			
G12. Si pertenece a una cadena de hoteles ¿Desde cuándo está integrado en la cadena?			

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems identificados bajo las referencias G1, G2, G9, G10, G11 y G12 son los mismos, tanto en la versión española del cuestionario como en la portuguesa. Los que hacen referencia a las preguntas G3, G4, G5, G6 y G7, en la versión portuguesa, son los asimilados a los ítems G4, G5, G6, G7 y G8 de la versión española. La pregunta G3 en la versión portuguesa es la relacionada con la NUTS II, y la pregunta identificada como G8, en la versión española, es el ítem que hace referencia a la Q de calidad de los hoteles gallegos, que no tiene correspondencia en el cuestionario de la versión portuguesa.

No se ha solicitado el nombre del hotel para que ni los directores/as ni sus empresas se sintieran identificados. No obstante, se ha incluido una combinación adecuada de preguntas con el fin de identificar los hoteles que han enviado las respuestas para, por una parte, no tener que solicitar de nuevo su cumplimentación a los directores/as del hotel y por otra, para evitar repeticiones en la participación de los hoteles. El siguiente apartado recoge el conjunto de características que categorizan al ápice estratégico de los hoteles.

III.3.7. Datos generales de la alta dirección: los/as directores/as de hotel

Exponemos a continuación las principales características que definen a los directores/as de hotel, con el fin de obtener una caracterización adecuada de los representantes de estas empresas. Tomando como referencia la principal figura a la que se dirige el cuestionario, las características que definen a los directores/as de hotel son las siguientes:

- Formación, estudios generales más elevados del director/a de hotel.
- Formación específica en gestión hotelera e identificación de los estudios más elevados.
- Edad.
- Género.
- Antigüedad en el hotel donde trabaja.
- Antigüedad como director/a del hotel donde trabaja en la actualidad.

Para la captación de los datos generales de los directores/as de hotel se ha contemplado el mismo número de preguntas y en el mismo orden en las versiones portuguesa y española del cuestionario. La diferencia entre ambas versiones radica en la identificación del nivel de estudios. Tal como reflejamos en la Tabla III.18, se plantea un nivel de equivalencias entre España y Portugal que se corresponde con las preguntas identificadas como H2 y H3, pertenecientes a la sección H.

Tabla III.18: Equivalencias del nivel de estudios y formación: España y Portugal

Cuestiones	España	Portugal
H2. ¿Qué estudios posee usted?	Enseñanza básica (EGB, ESO o primer ciclo de ESA)	1º ciclo de ensino básico (até 4 anos de escolaridade)
	Ciclo medio, FP1 o segundo ciclo de ESA	Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade)
	COU, bachiller, ciclo superior o FP2	Ensino Secundário (10 a 12 anos de escolaridade)
	Enseñanza Superior (Diplomatura, Licenciatura, Grado)	Ensino Superior (Bacharelato ou Licenciatura)
	Postgrado, Master o Doctorado	Mestrado ou Doutoramento
H3. ¿Posee usted formación específica de gestión hotelera?	No, no poseo	Não, não tenho
	Sí, Estudios Superiores (Licenciatura, Diplomatura, Master o Doctorado)	Sim, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento
	Sí, Estudios Medios (Ciclo Medio, Ciclo Superior)	Sim, Ensino Secundário
	Sí, he realizado cursos	Sim, já fiz alguns cursos
	Sí, otros	Sim, outros

Fuente: Elaboración propia.

A continuación construimos la sección H de nuestro cuestionario en la que se recogen las variables que definen a los directores/as de hotel como vemos reflejado en la Tabla III.19.

Tabla III.19: Características de los directores/as de hotel

Sección H. Ahora vamos a preguntarle algunas cuestiones relativas a los dirigentes de esta empresa.		
Cuestiones relativas a los directivos de esta empresa		
H1. Sexo (Marque con una X la respuesta)	Hombre	Mujer
H2. ¿Qué estudios posee usted? (Marque con una X la respuesta)	<input type="checkbox"/>	Enseñanza básica (EGB, ESO o primer ciclo de ESA)
	<input type="checkbox"/>	Ciclo medio, FP1 o segundo ciclo de ESA
	<input type="checkbox"/>	COU, bachiller, ciclo superior o FP2
	<input type="checkbox"/>	Enseñanza Superior (Diplomatura, Licenciatura, Grado)
	<input type="checkbox"/>	Postgrado, Máster o Doctorado
H3. ¿Posee usted formación específica de gestión hotelera? (Marque con una X la respuesta)	<input type="checkbox"/>	No, no poseo
	<input type="checkbox"/>	Sí, Estudios Superiores (Licenciatura, Diplomatura, Máster o Doctorado)
	<input type="checkbox"/>	Sí, Estudios Medios (Ciclo Medio, Ciclo Superior)
	<input type="checkbox"/>	Sí, he realizado cursos.
	<input type="checkbox"/>	Sí, otros
H4. ¿En qué grupo de edad se posiciona usted? (Marque con una X la respuesta)	<input type="checkbox"/>	18-30 años
	<input type="checkbox"/>	31-35 años
	<input type="checkbox"/>	36-40 años
	<input type="checkbox"/>	41-45 años
	<input type="checkbox"/>	46-50 años
	<input type="checkbox"/>	51-55 años
	<input type="checkbox"/>	56-60 años
	<input type="checkbox"/>	61-65 años
	<input type="checkbox"/>	66 y + años
H5. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en este hotel? (nº de años). En el caso de ser meses, indicar fracciones de años. Ejemplo: 6 meses, indicar 0,5 años.		
H6. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en este hotel como director/a? (nº de años) En el caso de ser meses, indicar fracciones de años. Ejemplo: 6 meses, indicar 0,5 años.		

Fuente: elaboración propia.

III.4. MODELO DE INVESTIGACIÓN

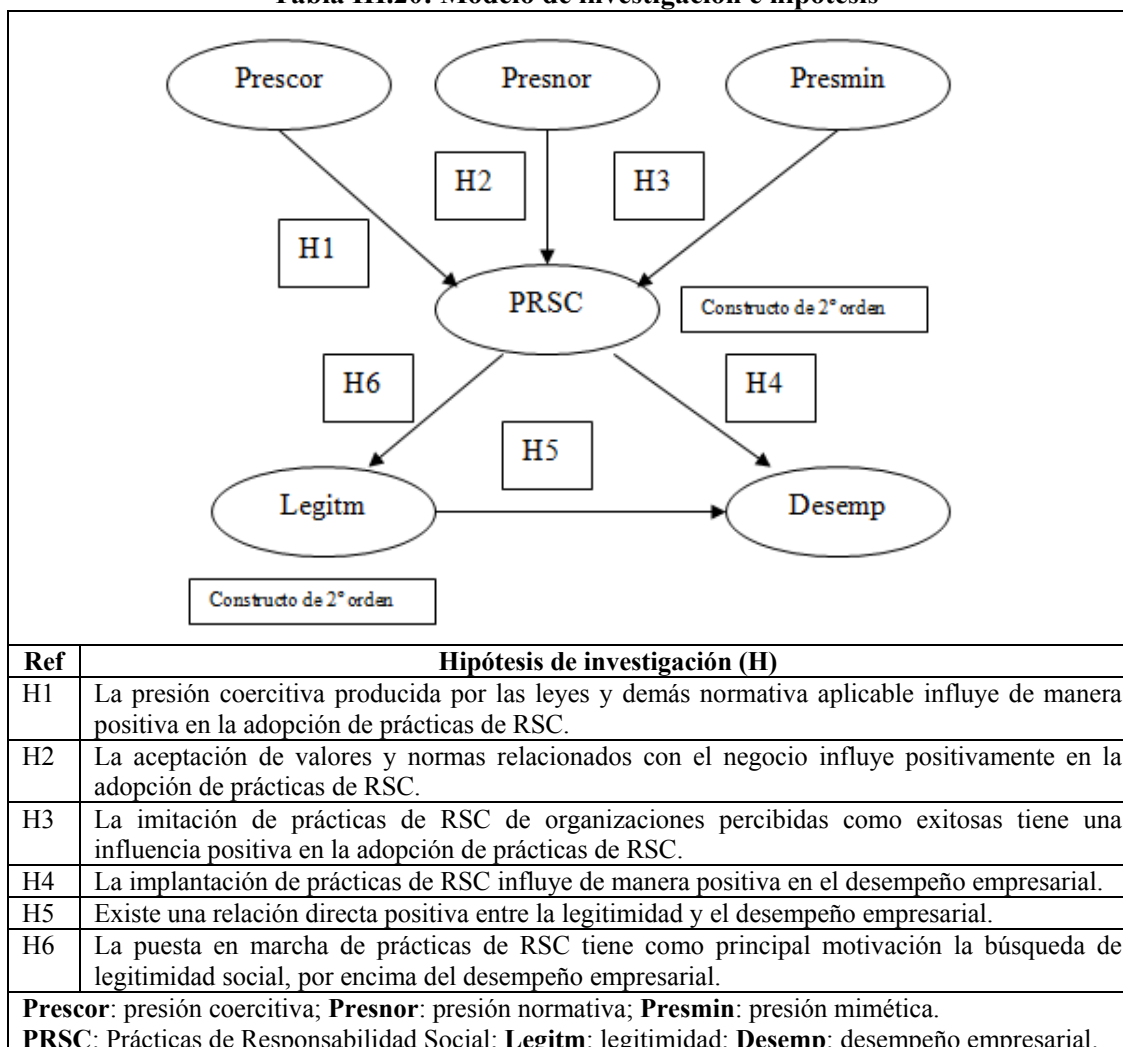
Tomando como referencia la revisión de las referencias consultadas y las hipótesis que se pretenden contrastar establecemos en este apartado el modelo de investigación. El modelo se centra en un conjunto de variables relacionadas con el contexto institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión. Para ello presentamos la Tabla III.20, en la que se reflejan las relaciones causales que se pretenden contrastar entre los diferentes constructos que venimos analizando, así como las hipótesis de investigación en las que nos basamos en nuestro estudio.

Aplicaremos el modelo con los datos procedentes de las diferentes zonas geográficas, Galicia y Norte de Portugal, así como al conjunto de ambas regiones, la Eurorregión. Esto nos permitirá contrastar el modelo propuesto con los datos pertenecientes a las mencionadas áreas geográficas.

Tras esta primera fase de modelización, someteremos los datos de Galicia, Norte de Portugal, y la Eurorregión al modelo especificado, así como el resultante de la Eurorregión.

En total se establecerán diez modelos: cinco correspondientes al análisis de constructos de segundo orden en base al modelo propuesto (Tabla III.20) —tres ellos basados en el modelo original (Galicia, Norte de Portugal y la Eurorregión) y dos en el modelo de la Eurorregión (Galicia y Norte de Portugal) — y otros cinco establecidos del mismo modo pero en correspondencia con el análisis de constructos de primer orden.

Tabla III.20: Modelo de investigación e hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la Tabla III.20 representamos de forma gráfica las diferentes relaciones que expresamos mediante hipótesis entre los diferentes constructos. Están representados los tres pilares en los que se apoya la Teoría Institucional: presión coercitiva (prescor), presión normativa (presnor) y presión mimética (presmin). Se pretende averiguar cuál de las presiones es la que actúa con mayor intensidad en la adopción de prácticas de RSC (PRSC) en las organizaciones. Y también pretendemos estudiar la relación de las prácticas de RSC con el

desempeño empresarial (Desemp) de forma directa, y cómo influye, mediante la actuación de la variable moderadora legitimidad (Legitm).

En referencia a la especificación del modelo de investigación se utilizará la metodología *Partial Least Square* (PLS). Como cualquier metodología *Structural Equations Models* (SEM), precisa de la realización de un modelo de medida y de un modelo estructural. El modelo de medida especifica las relaciones entre las variables observables o indicadores con las variables latentes o constructos. Y el modelo estructural evalúa la existencia y magnitud de las relaciones entre variables latentes o constructos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995).

En los siguientes apartados presentamos la relación de los constructos, las variables que los conforman y las hipótesis en las que nos apoyamos. En primer lugar, expondremos los diferentes constructos con los que trabajamos en el desarrollo del modelo, en el que se incluyen las variables que utilizamos, así como la relación con las preguntas de investigación, las hipótesis, los indicadores, las abreviaturas asignadas y la relación con los ítems del cuestionario. En la Tabla III.21 presentamos el constructo formado por la legitimidad, la pregunta de investigación en la que nos basamos, la hipótesis de investigación, la denominación del constructo, los indicadores que componen el constructo, la abreviatura asignada y la referencia de los once ítems pertenecientes al cuestionario a los que se puede referenciar.

Tabla III.21: Constructo Legitimidad (inicio)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructo	Indicadores	Abreviatura Indicadores	Ítems cuestionario
P1. ¿Se configura la búsqueda de la legitimidad como la principal motivación de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas a la hora de adoptar prácticas de responsabilidad social?	Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica (Galicia, Norte de Portugal o Euroregión) y el desempeño empresarial de estos.	Legitimidad (Legitim)	Reconocimiento social	Recosoci	A12
			Valores organizacionales	Valorg	A13
			Legitimidad administración pública	Admolegi	B1
			Legitimidad empleados	Emplegi	B2
			Legitimidad ciudadanos	Ciulegi	B3
			Legitimidad medios de comunicación	Maslegi	B4
			Legitimidad clientes	Clielegi	B5
			Legitimidad proveedores	Provlegi	B6
			Legitimidad asociaciones	Asoclegi	B7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.21: Constructo Legitimidad (conclusión)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructo	Indicadores	Abreviatura Indicadores	Ítems cuestionario
P1. ¿Se configura la búsqueda de la legitimidad como la principal motivación de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas a la hora de adoptar prácticas de responsabilidad social?	Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica (Galicia, Norte de Portugal o Eurorregión) y el desempeño empresarial de estos.	Legitimidad (Legitim)	Legitimidad sector empresarial	Sectlegi	B8
			Relaciones con los grupos de presión	Relagrup	B9

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla III.22 presentamos los constructos que conforman el contexto institucional, la presión coercitiva (Prescor), formada por cuatro ítems, la presión normativa (Presnor), conformada por tres ítems, y la presión mimética (Presmin), compuesta por cuatro ítems.

Tabla III.22: Constructos Contexto Institucional (inicio)

Preguntas de investigación	Hipótesis	Const.	Indicadores	Abreviatura	Item
P2. ¿Qué pilar institucional ejerce mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles?	La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica* influyen de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC por estas organizaciones.	Prescor	Conocimiento de leyes	Conoley	A1
			Cumplimiento de leyes	Cumpley	A2
			Organismos reguladores	Orgregul	A3
			Existencia de acuerdos	Exacuerd	A4
	La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica* influyen positivamente en la adopción de prácticas de RSC por estas organizaciones..	Presnor	Obligación moral	Obligmor	A5
			Congruencia con valores del entorno	Congrval	A6
			Normas sociales	Normsoci	A7

*Galicia, Norte de Portugal o Eurorregión
Const: constructo; **Prescor:** presión coercitiva; **Presnor:** presión normativa; **Presmin:** presión mimética

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.22: Constructos Contexto Institucional (conclusión)

Preguntas de investigación	Hipótesis	Const.	Indicadores	Abreviatura	Item
P2. ¿Qué pilar institucional ejerce mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles?	La imitación de prácticas RSC de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica* tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas RSC por estas organizaciones.	Presmim	Conocimiento de experiencias	Conoexp	A8
			Modelos a seguir	Modelseg	A9
			Imitación prácticas	Imiprac	A10
			Conocimiento experiencias exitosas	Conoexit	A11
*Galicia, Norte de Portugal o Euroregión Const: constructo; Prescor: presión coercitiva; Presnor: presión normativa; Presmin: presión mimética					

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla III.23 plasmamos el constructo prácticas de responsabilidad social (PRSC), en el que están integradas las tres dimensiones: la dimensión social (RSCDS), la dimensión económica (RSCDE) y la dimensión medioambiental (RSCDM) conformada por diferentes ítems, un total de 20.

Tabla III.23: Constructo Prácticas de Responsabilidad Social (inicio)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructo 2º orden	Constructo 1º orden	Indicadores	Abreviatura	Item
P3. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas?	La implantación de prácticas de RSC por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica (Galicia, Norte de Portugal o Euroregión) influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos. (+)	Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (PRSC)	Prácticas RSC dimensión social (RSCDS)	Calidad empleados	Calidemp	C1
				Salario empleados	Salaremp	C2
				Creación empleo	Creacemp	C3
				Formación empleados	Formemp	C4
				Políticas conciliación	Politconc	C5
				Igualdad oportunidades	Igualopor	C6
				Mecanismos de diálogo empleados	Dialgemp	C7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III.23: Constructo Prácticas de Responsabilidad Social (conclusión)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Constructo 2º orden	Constructo 1º orden	Indicadores	Abreviatura Item	Item
P3. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas?	La implantación de prácticas de RSC por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica (Galicia, Norte de Portugal o Eurorregión) influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos. (+)	Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (PRSC)	Prácticas RSC dimensión económica (RSCDE)	Productos servicios calidad	ProdServQ	C8
				Productos servicios cumplen estándar	ProdServCstd	C9
				Mejores niveles de precios	Mejnivprec	C10
				Información precisa productos servicios	ProdServInfo	C11
				Derechos consumidores	Derchconsu	C12
			Prácticas RSC dimensión medioambiental (RSCDM)	Minimizar impacto medioambiental	Minimpmed	C13
				Uso productos bajo impacto ambiental	Pbajoimpmed	C14
				Ahorro energía	Ahorrenerg	C15
				Fuentes de energía alternativas	Energaltern	C16
				Planificación inversiones reducción impacto	Planinvrimp	C17
				Reducción emisiones	Reduceemis	C18
				Artículos ecológicos	Articecolog	C19
				Envases y embalajes reciclables	Envembrecicl	C20

Fuente: Elaboración propia.

El constructo del desempeño empresarial lo reflejamos en la Tabla III.24 conformado por seis ítems.

Tabla III.24: Constructo Desempeño empresarial

Hipótesis	Constructo	Indicadores	Abreviatura Indicadores	Ítems cuestionario
Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en área geográfica (Galicia, Norte de Portugal o Eurorregión) el desempeño empresarial de estos.	Desempeño empresarial (Desemp)	Condiciones económicas 2011	Condeco	D1
		Resultado económico 2011	Rtdoeco	D2
		Rentabilidad 2011	Rentbil	D3
		ADR	Adr	D4
		RevPAR	Revpar	D5
		Cuota mercado	Cuotmerc	D6

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente exponemos la tabla resumen de los constructos que conforman nuestro modelo.

Tabla III.25: Tabla resumen constructos e indicadores del modelo

Constructo	Indicadores	Ítems cuestionario
Legitimidad (Legitim)	Reconocimiento social	A12
	Valores organizacionales	A13
	Legitimidad administración pública	B1
	Legitimidad empleados	B2
	Legitimidad ciudadanos	B3
	Legitimidad medios de comunicación	B4
	Legitimidad clientes	B5
	Legitimidad proveedores	B6
	Legitimidad asociaciones	B7
	Legitimidad sector empresarial	B8
Desempeño empresarial (Desemp)	Relaciones con los grupos de presión	B9
	Condiciones económicas 2011	D1
	Resultado económico 2011	D2
	Rentabilidad 2011	D3
	ADR	D4
	RevPAR	D5
Presión coercitiva (Prescor)	Cuota mercado	D6
	Conocimiento Leyes	A1
	Cumplimiento Leyes	A2
	Organismos reguladores	A3
Presión Normativa (Presnor)	Existencia acuerdos	A4
	Obligación moral	A5
	Congruencia con valores del entorno	A6
Presión Mimética (Presmim)	Normas sociales	A7
	Conocimiento de experiencias	A8
	Modelos a seguir	A9
	Imitación prácticas	A10
	Conocimiento experiencias exitosas	A11
	Calidad empleados	C1
	Salario empleados	C2
	Creación empleo	C3
	Formación empleados	C4
	Políticas conciliación	C5
	Igualdad oportunidades	C6
	Mecanismos de diálogo empleados	C7
	Productos servicios calidad	C8
	Productos servicios cumplen estándar	C9
	Mejores niveles de precios	C10
	Información precisa productos servicios	C11
	Derechos consumidores	C12
	Minimizar impacto medioambiental	C13
	Uso productos bajo impacto ambiental	C14
	Ahorro energía	C15
Fuentes de energía alternativas	C16	
Planificación inversiones reducción impacto	C17	
Reducción emisiones	C18	
Artículos ecológicos	C19	
Envases y embalajes reciclables	C20	

Fuente: Elaboración propia.

III.5. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS

En esta sección desarrollaremos la estimación del modelo estructural aplicado a los casos de Galicia, Portugal y el conjunto de ambas regiones, la Euroregión. Además, estableceremos los criterios en que nos vamos a apoyar en el estudio. En primer lugar desarrollaremos las pruebas de unidimensionalidad de las escalas.

En este apartado realizaremos una breve descripción de los pasos que seguiremos para el desarrollo del análisis, es decir, de las diferentes dimensiones de las escalas que conforman los constructos del modelo. En base a los criterios previamente establecidos, interpretaremos los resultados y tomaremos las decisiones más apropiadas con el fin de obtener el conjunto de variables y factores más adecuados. Aplicaremos el estudio factorial consistente en someter los datos a diferentes pruebas con el fin de analizar el comportamiento de los supuestos, es decir, para saber si los datos son óptimos para realizar el modelo de ecuaciones estructurales, *Structural Equations Models* (SEM).

El análisis factorial forma parte del conjunto de métodos de análisis multivariable, cuyo objetivo consiste en estudiar las relaciones de interdependencia que se producen entre un conjunto de variables o individuos. Se utiliza cuando queremos resumir la información (Aymerich y Meseguer, 2004) que contiene una matriz de datos individuos/variables, reemplazando las variables iniciales por un número menor de variables compuestas o factores, y dependiendo de la totalidad de la información que contienen las variables iniciales. El objetivo principal del análisis factorial consiste en identificar la estructura de las relaciones entre variables o entre individuos (Aymerich y Meseguer, 2004).

Las principales aplicaciones del análisis factorial son las siguientes:

- Análisis factorial confirmatorio. Utilización de los resultados del análisis factorial de componentes principales como variables relevo. Los resultados de un análisis factorial pueden utilizarse como fase previa al cálculo, antes de aplicar otros métodos. En nuestro caso la metodología que nos permitirá contrastar las hipótesis formuladas será el uso de los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equations Models*, SEM) empleando para ello la técnica de *Partial Least Square* (PLS).
- Selección de variables. Este tipo de análisis permite seleccionar, de entre un conjunto importante de variables, cuáles son las que más intervienen en la descripción del fenómeno estudiado, y posibilita que conservemos, para los análisis posteriores, únicamente aquellas variables iniciales que estén estrechamente correlacionadas con los factores que hemos considerado más importantes.

Para analizar las interrelaciones entre muchas variables y para explicar estas, a partir de un número menor de variables (o factores), con una pérdida mínima de información, se suelen utilizar técnicas multivariantes del análisis factorial. En primer lugar realizaremos la matriz de correlaciones.

III.5.1. Matriz de correlaciones

La matriz de correlaciones nos informa de la estructura de correlaciones entre las variables observadas. En la matriz de correlaciones realizaremos una inspección visual de los datos; debemos apreciar que hay un número sustancial de correlaciones mayores que 0,3 (Aymerich y Meseguer, 2004; Riquel, 2010) con lo que el análisis factorial se consideraría apropiado. La matriz de datos muestra si las variables son independientes o si están altamente correlacionadas. Para ello, comprobamos el determinante de la matriz de correlaciones cuyo valor debe ser muy bajo. Para continuar con el estudio sometemos los datos a diferentes tests.

III.5.2. KMO, Prueba de Bartlett y Alfa de Conbrach

El contraste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un índice que mide la suficiencia de muestreo o adecuación muestral. Su rango es entre 0 y 1 indicando que, para valores bajos, el modelo es inadecuado (Kaiser, 1970). La media puede ser interpretada por las directrices enmarcadas por Verdu (2002) y Pérez (2005). Estos autores nos indican que el nivel definido como mínimo para el KMO es 0,5. En el caso de que el KMO fuera igual a uno, la situación sería perfecta e ideal para un análisis factorial; significaría que cada una de las variables que hemos introducido en el análisis factorial ayuda con el 100% de varianza.

El test de esfericidad de Bartlett (Bartlett, 1950,1951); Riquel (2010) es frecuentemente aplicado para ver si el coeficiente de correlación simple es significativamente diferente de cero y sigue una distribución Ji-cuadrado. Este test contrasta si la matriz de correlaciones es la matriz identidad, lo que indicaría lo inadecuado del modelo factorial. Este test es un método que permite estimar los coeficientes de las puntuaciones factoriales. Las puntuaciones resultantes tienen de media 0. Se minimiza la suma de los cuadrados de los factores únicos sobre el rango de las variables. El nivel de significancia (sig.) debe ser inferior a 0,05 (mientras más se aproxime a cero (0) mejor).

El Alfa de Conbrach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Para que se considere fiable, la escala de medición propuesta debe de superar el valor de 0,7, valor mínimo definido por Nunnally (1978).

III.5.3. Comunalidades

La comunalidad representa la proporción de la varianza con la que contribuye cada variable a la solución final, es decir, a la creación de factores. Utilizando el método de componentes

principales una comunalidad cercana a 0 (cero) indicaría que los factores no explican nada la variabilidad de una variable, mientras que un valor de 1 (uno) indicaría que la variable queda totalmente explicada por los factores. La comunalidad representa la proporción de varianza compartida para la solución. Las comunalidades próximas a 0 ceden muy poca varianza, es decir, ofrecen un pequeño aporte, a diferencia de la comunalidad próxima a 1 (uno), proporción de la varianza compartida entre las diferentes variables.

El objetivo de la aplicación del método de componentes principales es la reducción de un conjunto original de variables en un conjunto más pequeño de componentes/factores no correlacionados que representen la mayor parte de la información encontrada en las variables originales. Representa un diagnóstico de cómo va a contribuir al esfuerzo global del análisis. Cuanta más varianza aporten cada uno de los ítems menos información se pierde al construir un factor.

III.5.4. Varianza total explicada

En la tabla de varianza total explicada, se muestran todos los factores extraíbles ordenados de acuerdo a su valor propio, llamados autovalores iniciales. El autovalor tiene una óptima representación en el análisis de correspondencias. Un autovalor que sea igual a 1(uno) nos está diciendo que ese factor abraza el 100% de una variable. Si el autovalor es igual a 2(dos) eso significa que el factor abraza el 100% de la varianza de 2 (dos) variables; si el autovalor es igual a 3 (tres), el factor abraza el 100% de la varianza de 3 (tres) variables y así sucesivamente.

En el caso de aquellos factores que expliquen más de un 60% de la varianza, se contempla la posibilidad de reducción de factores. Debemos observar que los factores cumplen el siguiente criterio establecido: estar comprendido dentro del intervalo de 60-80% de la varianza, ya que este es el indicado para investigaciones de carácter social en el análisis de componentes principales (APC), según Wubneh (1987) y Wang (2005).

III.5.5. Método de Componentes Principales

El método de componentes principales es aquel que se utiliza para la extracción de factores. Este método se utiliza para formar combinaciones lineales independientes de las variables observadas. La primera componente tiene la varianza máxima. Las componentes sucesivas explican progresivamente proporciones menores de la varianza y no están correlacionadas las unas con las otras. El análisis de componentes principales se utiliza para obtener la solución factorial inicial. También puede utilizarse este método cuando una matriz de correlaciones es singular. La matriz de componentes principales expresa la correlación correspondiente entre cada variable y dicho factor, sin embargo, para simplificar el modelo y obtener resultados más claros, se presenta la matriz de componentes rotados mediante la aplicación del método de

rotación Varimax. El método de rotación Varimax es el más empleado; por este motivo nosotros elegimos esta metodología para aplicar a nuestro estudio.

III.5.6. Rotación de los factores conservados

La matriz inicial indica las relaciones entre los factores y las variables iniciales. Raramente estas últimas pueden interpretarse con facilidad, ya que suele suceder que algunas variables iniciales están altamente correlacionadas con varios factores. Para solucionar este problema, suele efectuarse lo que se denomina una rotación de factores que consiste en transformar la matriz factorial inicial en una matriz factorial rotada de interpretación más fácil. Se trata de que cada factor tenga coeficientes de correlación significativos con tan solo algunas de las variables iniciales, y que cada variable inicial tenga coeficientes de correlación significativos con tan solo algunos factores, si es posible solo con uno.

Tratamos ahora la rotación de la estructura de los factores. El objetivo de la rotación de la estructura de los factores es la de obtener un claro esquema para su correcta interpretación de la relación entre las variables y los factores extraídos. Mediante la rotación ortogonal Varimax, este algoritmo intenta, para cada factor, maximizar la correlación de algunas variables, las más próximas a -1 o +1, y minimizar la correlación del resto de las variables. Este método minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores.

III.5.7. Gráfico de componentes en espacio rotado y extracción de factores

En base al gráfico de componentes en espacio rotado podremos comprobar la posición de las diferentes variables, esto es, cómo se establece su agrupación por factores. Existen una gran cantidad de reglas y criterios para determinar cuál es el número de ejes factoriales que hay conservar. Comentamos seguidamente tres de las técnicas que utilizaremos, basadas en la cantidad de información restituida por cada factor.

La primera regla está basada en la restitución mínima. En este caso el investigador fija, a priori un nivel correspondiente al porcentaje mínimo de la varianza que quiere restituir y conservar para el análisis así como el número de ejes necesario para alcanzar este nivel.

La segunda regla empírica está basada en la información restituida por cada factor; se trata de construir una curva en la que los puntos sean los siguientes: en abscisas, los números de los factores y en ordenadas, el porcentaje de la varianza que restituye cada uno de los factores o valor propio asociado a cada factor. Se analiza el gráfico de saturación extraído mediante la utilización del software SPSS. El gráfico de sedimentación de los autovalores explica la varianza asociada a cada factor. Este se utiliza para determinar cuántos factores deben retenerse. Típicamente el gráfico muestra la clara ruptura entre la pronunciada pendiente de los factores más importantes y el descenso gradual de los restantes (los sedimentos). Para utilizar esta regla

hay que determinar el primer punto de inflexión de la curva y conservar aquellos factores cuyo número de orden esté situado antes del punto de inflexión. El cambio de concavidad se produce a partir de los primeros factores y, por lo tanto, consideraríamos los que se encuentren contenidos antes de la concavidad, que serían los más adecuados para aplicar en nuestro modelo.

La tercera regla empírica, denominada regla de interpretación, tiene en cuenta la facilidad de interpretación y la operatividad de los factores extraídos. En ella se selecciona el número de factores necesarios para cumplir los dos criterios siguientes:

- La solución debe ser fácilmente interpretable, es decir, tiene que comunicar de forma tan fiel como sea posible la configuración inicial de variables.
- Los factores tienen que ser operativos, es decir, de fácil utilización como variables relevo en estudios o análisis posteriores.

Evidentemente, la decisión final depende de la facilidad de interpretación de los factores y de la calidad de la información conservada. Tras la extracción de los factores y la verificación de las tres reglas, sometemos los resultados al análisis de la validez del contenido.

III.5.8. Validez del Contenido

La validez de contenido se aplica para estimar el grado con el que una escala es representativa del concepto que mide, o por el grado en que los ítems de la escala son representativos de la población de variables que desarrollan un concepto. Dada su naturaleza cualitativa no se representa mediante un coeficiente, sino a través de aproximaciones procedentes de juicios (Sarabia, et. al 1999). Para llevar a cabo este tipo de validez se someten los datos al análisis de la validez de contenido, teniendo en cuenta los pasos propuestos por Carmines y Zeller (1979):

- Especificar todo el dominio del contenido que es importante para una determinada situación en base a la revisión de la literatura relevante.
- Especificar la muestra de características del dominio especificado para la redacción de las preguntas.
- Disponer de las características seleccionadas de forma que permitan ser comprendidas, medidas y contrastadas (por ejemplo utilizando una escala tipo Likert donde se recojan las diferentes dimensiones).

En la siguiente sección desarrollaremos el análisis del modelo de medida.

III.6. METODOLOGÍA PLS: ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

En este apartado analizaremos los atributos de la validez y fiabilidad de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminante.

III.6.1. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems

En primer lugar, evaluamos la fiabilidad individual de los ítems, es decir, analizaremos las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. El nivel de aceptación que fijamos es el estipulado por los autores Falk y Miller (1992) en el que identifican que las cargas deben ser superiores o iguales a 0,505. A continuación, eliminamos los ítems que no cumplen con las premisas establecidas, los que muestren cargas menores a 0,505 por reflejar cargas insuficientes.

Detallemos los pasos a realizar en el análisis del modelo que componen los constructos de primer orden. Tras eliminar aquellos indicadores cuyas cargas o correlaciones entre el indicador y el constructo son inferiores a 0,505 (Falk y Miller, 1992), aplicamos la técnica de remuestreo denominada *bootstrap*; dicha técnica se utiliza para analizar la significación de los componentes *path*. Para que se pueda considerar como significativo, las *T-Students* tienen que ser superiores o iguales a 1,96 [$Pr(1-\alpha) \leq 0,05$]. Las *T-Students* se calculan una vez aplicada la técnica *bootstrap* con el fin de validar todos los indicadores o ítems del modelo (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2003). Una vez analizada la fiabilidad individual de los ítems realizamos la evaluación de la fiabilidad de los constructos.

III.6.2. Evaluación de la fiabilidad de los constructos

En esta segunda etapa analizamos la fiabilidad de los constructos, es decir, comprobamos la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto. Se evalúa con qué rigurosidad se están midiendo las variables latentes. Para evaluar esta fiabilidad seleccionamos la fiabilidad compuesta (pc), en base a las ventajas defendidas por los autores Calvo de Mora y Criado (2005) frente al alfa de Conbrach.

Para analizar los valores obtenidos por la fiabilidad compuesta (pc), nos basamos en Nunnally (1978). Este autor sugiere que 0,7 es un nivel de fiabilidad aceptable para niveles de fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, siendo 0,8, una cifra más estricta para investigación básica. Tras la comprobación de la fiabilidad compuesta de los constructos del modelo e investigación, el paso siguiente será comprobar la evaluación de la validez convergente.

El Alfa de Conbrach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Para considerarse fiable la escala de medición propuesta debe superar el valor de 0,7, valor mínimo definido por Nunnally (1978).

III.6.3. Evaluación de la validez convergente

En este apartado analizamos la validez convergente basándonos en la varianza extraída media (AVE). El AVE nos proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo

obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza, esto es, debido al error de medida. Nos basamos en las recomendaciones procedentes de Fornell y Lacker (1981) que nos indican que los valores superiores a 0,5 son los más adecuados. Este argumento se sostiene, cumpliendo la premisa de que al menos el 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Una vez que evaluamos la validez convergente es importante proceder a realizar la evaluación de la validez discriminante.

III.6.4. Evaluación de la validez discriminante

Para poder realizar la evaluación de la validez discriminante de un constructo nos basaremos en si la varianza extraída media (AVE) de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo que estamos analizando y los demás que conforman el modelo de investigación. Si se cumple dicha premisa, establecida por Fornell y Lacker (1981), nos indicará que el constructo es diferente a otro. En nuestro caso, realizamos el procedimiento inverso con el fin de ser más práctico: el procedimiento de cálculo. Para ello, determinamos la validez discriminante mediante el cálculo de la raíz cuadrada de AVE, utilizando el software VISUAL-PLS. Para que un constructo sea diferente a otro la raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de los constructos. Una vez comprobada la validez discriminante, en el siguiente apartado llevamos a cabo el análisis del modelo estructural.

En el análisis del modelo de medida debemos tener en cuenta si tratamos con indicadores reflectivos o formativos. En el siguiente epígrafe exponemos las principales diferencias a tener en cuenta entre ambos.

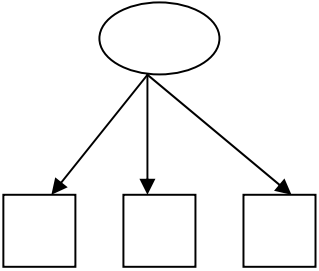
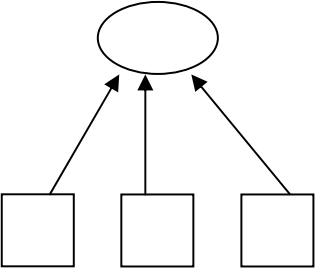
III.6.5. Indicadores reflectivos y formativos

Los indicadores formativos son aquellos que forman, causan o preceden al constructo. La eliminación de un indicador podría alterar el significado del constructo. Esto implica que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas. Se ha de tener en cuenta que las medidas de un constructo, en este caso, no necesitan estar correlacionadas y no son medidas aplicables de consistencia interna, como por ejemplo el Alfa de Conbach, la fiabilidad compuesta y el AVE (Sarabia, et. al 1999).

En los indicadores reflectivos las variables observables son expresadas como una función del constructo y son el reflejo o manifestaciones del constructo. La variable latente precede a los indicadores en un sentido causal. Las medias del constructo deben estar correlacionadas y se le aplica medidas de consistencia interna. Además, deben alcanzar una alta consistencia. La eliminación de un indicador no altera el significado del constructo (Sarabia, et. al 1999).

En la Tabla III.26 podemos observar cómo es la representación gráfica de los indicadores reflectivos y formativos para su diferenciación.

Tabla III.26: Representación gráfica de indicadores

	Indicadores reflectivos	Indicadores formativos
Representación gráfica		

Fuente: Elaboración propia

III.7. METODOLOGÍA PLS: ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

En el presente epígrafe damos respuesta a las cuestiones planteadas por Falk y Miller (1992), Roldán (2000) y Riquel (2010). En concreto, se trata de determinar:

- El poder predictivo del modelo de investigación especificado.
- Los coeficientes β o coeficientes *path*.
- La estabilidad de las estimaciones a través de la técnicas no paramétricas de remuestreo (*Bootstrap*).

III.7.1. Determinación de los coeficientes *path* o coeficientes β y análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2)

En este apartado calculamos los coeficientes *path* o coeficientes β . Estos coeficientes nos indican la intensidad de las relaciones establecidas, a través del modelo interno, entre dos constructos o variables latentes. Para establecer si los coeficientes *path* cumplen los requisitos adecuados, nos basamos en los criterios establecidos por Chin (1998) según el que los valores deben ser mayores de 0,2. Seguidamente, calculamos la varianza explicada de las variables endógenas.

Analizamos el poder predictivo del modelo utilizando el valor de la varianza explicada (R^2) para las variables latentes dependientes (Falk y Miller, 1992; Chin, Marcolin y Newsted, 1996; Leal y Roldán, 2001). Siguiendo a Falk y Miller (1992) tomamos los valores iguales o mayores a 0,1 como valores adecuados de la varianza explicada. Debemos tener en cuenta que, igualmente, los valores inferiores son estadísticamente significativos aunque indican un bajo nivel predictivo de la variable latente. Continuamos el estudio realizando el análisis de la fortaleza de las hipótesis así como su contraste.

III.7.2. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste

Para realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis tenemos, en primer lugar, que verificar los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β , correspondientes a las relaciones

entre los constructos del modelo. En el caso del análisis del modelo basado en el constructo de primer orden, deberemos realizar un análisis *Bootstrap* en PLS. Primero verificamos los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo, que han de ser mayores a 0,2 (Chin, 1998). Seguidamente realizamos el análisis *Bootstrap* en PLS. Para utilizar una distribución *T-Students* de dos colas, con $n-1$ grados de libertad, siendo n el número de submuestras analizadas, con el fin de determinar qué relaciones (las hipótesis planteadas) son estadísticamente significativas. Finalmente exponemos los datos obtenidos, y representamos el contraste de hipótesis en relación a los constructos para analizar la fortaleza de las mismas.

Siguiendo los pasos establecidos en el análisis del modelo de medida, en primer lugar estimamos el modelo estructural propuesto, y a continuación realizamos las estimaciones del modelo estructural en base a los constructos de primer orden.

En el capítulo cuatro desarrollaremos de forma empírica el modelo y el análisis propuesto, una vez recogidos los datos en base a la aplicación del cuestionario desarrollado en este capítulo.

Capítulo 4. Resultados

Capítulo 4. Resultados

INTRODUCCIÓN

El objeto de este capítulo es el estudio empírico de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión bajo el enfoque de la Teoría Institucional. Elaboramos las hipótesis basándonos en la revisión de la relación existente entre la Teoría Institucional y las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por las organizaciones, desarrolladas en los capítulos 1 y 2 (Parte I). La recolección de datos fue realizada mediante la aplicación del cuestionario descrito en el capítulo 3, adaptado a la lengua oficial de ambos países, España y Portugal, y en base a las recomendaciones aportadas por Vitell, Ramos y Nishihara (2010). En este mismo capítulo establecimos el modelo, la metodología y los criterios en los que se apoya nuestra investigación. En el capítulo 4 sometemos los datos a diversas pruebas, aplicamos el modelo propuesto, presentamos los principales resultados y finalmente, verificamos las hipótesis planteadas.

El turismo es uno de los motores económicos en los que se apoyan España y Portugal; ambos países están inmersos en una situación económica crítica, en el momento en que se realiza la investigación. Gessa, Ruíz y Jiménez (2008) y Lopes (2010) reconocen la importancia del sector, destacando el gran peso tanto económico como social que ejercen las empresas vinculadas a la actividad turística. Este sector se resiente a lo largo de este período de recesión económica, produciéndose cada vez más cierres temporales o definitivos de negocios. Dado el panorama existente, se estima necesario realizar el análisis de cómo responden los hoteles a la implementación de prácticas de responsabilidad social en su organización.

La importancia que adquiere en la actualidad la RSC ha hecho posible que ocupe una posición destacada dentro de las diferentes políticas puestas en marcha por las administraciones públicas. Esta preocupación se traslada al individuo, de forma particular, y a las organizaciones en general, en especial a las empresas. Las organizaciones han puesto en marcha todo un conjunto de acciones o prácticas encaminadas a implementar comportamientos socialmente responsables. Para ello, las diferentes organizaciones interiorizan acciones en materia de RSC, incorporándolas en sus planes estratégicos. Este cambio de actitud y de valores no ocurre de forma repentina. Este proceso tiene antecedentes en el desarrollo de la legislación, presiones de los diferentes grupos de interés, la preocupación de las Administraciones Públicas, la evolución hacia el estado de bienestar, el interés de la comunidad científica y la preocupación de los políticos y de la sociedad en general.

La estructura de este capítulo comienza con el análisis estadístico descriptivo de la muestra. En el siguiente apartado se exponen las pruebas de unidimensionalidad de las escalas. En la tercera

sección se muestra el análisis del modelo de medida y seguidamente el análisis de la fortaleza de las hipótesis.

IV.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

En primer lugar realizamos un análisis descriptivo de las principales características de los directores/as de hotel. Analizamos el efecto que produce la crisis económica en la adopción de prácticas de RSC en los hoteles. A continuación estudiamos las características de los hoteles según las diferentes categorías y por último, las diferentes escalas que componen nuestro modelo de estudio. Resumimos los principales datos sociodemográficos de los directivos de los hoteles en la Tabla IV.1.

Tabla IV.1: Análisis sociodemográfico de los directivos/as de los hoteles

Género	Según área geográfica (%)					
	N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
Hombres	72		66		70	
Mujeres	28		34		30	
Rango de Edad	N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
	H	M	H	M	H	M
	18-30 años	3	6	7	11	5
31-35 años	11	14	27	18	21	15
36-40 años	17	20	27	43	24	33
41-45 años	31	20	15	11	21	15
46-50 años	17	26	15	0	16	12
51-55 años	11	14	3	11	5	12
56-60 años	3	0	3	7	3	3
61-65 años	8	0	3	0	4	0
66 y + años	0	0	3	0	1	0

H: hombre; **M:** mujer

Fuente: Elaboración propia.

Los directivos/as según el género: más de la mitad de los directivos en los hoteles de la Eurorregión son hombres, tan solo el 30% son mujeres. A nivel desagregado el porcentaje representado por mujeres aumenta ligeramente en el Norte de Portugal, adquiere un 34%, frente a un 28% de Galicia. Como podemos comprobar en la Tabla IV.1, para el análisis según el grupo de edad hemos establecido nueve intervalos que representan el rango de edad de los directivos/as de los hoteles, siendo el rango mínimo el intervalo comprendido entre 18 y 30 años y el rango máximo entre 66 y más años. El mayor porcentaje lo representan los directores/as de hotel cuya edad está comprendida entre los 36-40 años, en el caso de la Eurorregión y Galicia, siguiendo el rango de edad superior e inferior, entre 31-35 años y 41-45 años. En Portugal el rango de edad aumenta siendo el mayor porcentaje el representado por aquellos directivos/as cuya edad está comprendida entre los 41-45 años, siguiendo el rango de edad superior, e inferior, entre 36-40 años.

En el análisis del conjunto, teniendo en cuenta el género y la edad de los directores/as de los hoteles en la Eurorregión, el mayor rango de edad de los hombres corresponde a 36-40 años al igual que el de las mujeres. El menor rango lo representan los hombres entre los 56-60 años del mismo modo que las mujeres. Debemos destacar que las mujeres directivas no tienen representación en edades que superan los 60 años.

En el caso de Portugal, el mayor rango de edad de los hombres corresponde a 41-45 años, a diferencia de las mujeres, donde el mayor porcentaje se encuentra entre 46-50 años. El menor rango lo representan los hombres entre los 18-30 años mientras que no hay representación de mujeres con edad superior a 55 años.

Finalmente cabe resaltar, en el caso de Galicia, que la mayor representación la adquieren los hombres con edades comprendidas entre los 31 a 40 años, a diferencia de las mujeres, donde el mayor porcentaje se encuentra entre 36 a 40 años. El menor rango está representado por los hombres a partir de los 51 años y no hay representación de mujeres con edades superiores a los 60 años ni en el rango comprendido entre los 46-50 años.

De forma genérica cabe mencionar que los hombres directivos son más jóvenes que las mujeres en los mismos cargos. En Galicia, aquellos que ocupan cargos de dirección son generalmente más jóvenes que en el Norte de Portugal. Y debemos resaltar que a partir de cierta edad, 60 años en España y 55 en el Norte de Portugal, las mujeres no tienen representación en cargos directivos.

En la Tabla IV.2 exponemos los resultados de la opinión de los directores/as de hotel en relación al efecto de la crisis económica sobre las prácticas de RSC, en base al tipo de hotel.

Tabla IV.2: Efecto de la crisis económica sobre las PRSC según tipo del hotel (%)

Características del hotel		Área geográfica					
		N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
		Si	No	Si	No	Si	No
Dónde operan	Internacional	57	43	80	20	71	29
	Nacional	50	50	82	18	76	24
	Autonómico, provincial o local	91	9	61	39	75	25
Por categorías	Tres estrellas	90	10	68	32	75	25
	Cuatro estrellas	68	32	72	28	70	30
	Cinco estrellas	100	0	67	33	88	13

SI: sí afecta ; NO: no afecta

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del efecto de la crisis económica acerca de las PRSC según el tipo de hotel, es importante destacar que en la Región Norte de Portugal el 57% de los hoteles encuestados que operan a nivel internacional opinan que sí les afecta la crisis económica a la hora de implantar medidas de RSC. La mitad de los hoteles que operan a nivel nacional, tanto en Portugal como en España, opinan que sí les afecta la crisis a la hora de implantar medidas de responsabilidad social. Esta tendencia es más acusada en los hoteles que operan a menor nivel (autonómico,

provincial o local), donde el porcentaje de respuesta afirmativa aumenta considerablemente: un 91% opina que la crisis afecta en la adopción de medidas de responsabilidad social por parte de los hoteles.

Por lo tanto, según la dirección de los hoteles, las prácticas de RSC se ven mermadas por la crisis económica y de forma más acusada en los hoteles que operan a nivel local, autonómico y provincial frente a los hoteles que operan a mayor nivel. En esta sección llevaremos a cabo un análisis descriptivo, referido al efecto que produce la crisis económica en la implantación de prácticas de RSC, contextualizando el lugar en el que opera el hotel.

Tabla IV.3: Categorización de los hoteles (%)

	N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
	Pertenece alguna cadena (%)					
	Si	No	Si	No	Si	No
Tres estrellas	16	84	22	78	18	82
Cuatro	48	52	72	28	61	39
Cinco	33	67	67	33	50	50
	Nivel geográfico donde operan (%)					
	N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
Internacional	9		26		19	
Nacional	75		59		65	
Otros	16		15		15	

Fuente: Elaboración propia.

En la Eurorregión, el 65% de los hoteles de cuatro estrellas están integrados en alguna cadena hotelera. En esta misma área geográfica, a medida que aumenta y desciende la categoría del hotel, desciende el porcentaje de los hoteles integrados en alguna cadena hotelera: un 30% corresponde a los hoteles de tres estrellas y un 10% los hoteles de cinco estrellas.

En el caso de Portugal, los porcentajes de los hoteles que están integrados en las cadenas con categorías de tres y cuatro estrellas son ligeramente superiores frente a los de Galicia, con porcentajes cercanos a la media reflejada en la Eurorregión. El caso de los hoteles de cinco estrellas en Galicia es diferente ya que posee un porcentaje ligeramente superior operando, en su gran mayoría, a nivel nacional.

En resumen, en Galicia trabajan principalmente a nivel nacional e internacional y un bajo porcentaje lo hace tan solo a nivel autonómico, regional y local. En el caso de Portugal, los hoteles operan en su gran mayoría a nivel nacional y un bajo porcentaje lo representan los hoteles que trabajan a nivel internacional y a nivel inferior (autonómico, regional y local). En la Eurorregión, los hoteles operan de forma más intensa a nivel nacional y adquieren un porcentaje bastante igualado aquellos hoteles que desarrollan su actividad tanto a nivel internacional como a nivel inferior (autonómico, local y regional). El estudio de la distribución de los hoteles según las áreas geográficas está representado en el capítulo 3 (epígrafe III.2).

Un alto porcentaje de hoteles en la Eurorregión no está integrado en una cadena: el 75% corresponde al Norte de Portugal y el 58% a Galicia. El resto de los hoteles pertenecen a cadenas; entre un 2% y un 3% de los datos fueron recogidos repartidos entre las diferentes cadenas, en su gran mayoría en cadenas de ámbito nacional (nacionales en cada uno de los países) y en un porcentaje menor se recogieron en cadenas de ámbito internacional que no son ni portuguesas ni españolas. Se recopilaron un total de 25 cadenas diferentes de las que el 72% son cadenas cuya matriz es de ámbito nacional (el 56% corresponden a España y el 16% a Portugal) mientras que el 28% restante son cadenas con matriz en otro país.

Una vez realizado el análisis estadístico-descriptivo de las principales características de los directores/as de hotel y los hoteles, damos paso al análisis de las estadísticas descriptivas de las diferentes escalas. En primer lugar estudiaremos los datos estadístico-descriptivos del contexto institucional que reflejamos en las Tablas IV.4 y IV.5.

Tabla IV.4: % repetición de las puntuaciones del contexto institucional

Presiones	Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Coercitiva	Conoley	7	7	27	32	27	7	13	20	27	33	7	13	20	27	33
	Cumpley	2	0	14	45	39	6	0	9	26	58	6	3	17	28	46
	Orgregul	9	7	25	41	18	0	2	8	38	52	1	1	10	41	47
	Exacuerd	9	7	23	36	25	12	15	25	25	23	11	12	25	31	21
Normativa	Obligmor	2	0	16	45	36	9	14	23	26	28	9	11	23	30	27
	Congrval	0	2	11	45	41	2	3	14	29	52	2	2	15	36	46
	Normsoci	0	2	20	48	30	2	3	11	43	42	1	3	11	44	41
Mimética	Conoexp	5	11	25	50	9	3	3	17	48	29	2	3	18	48	29
	Modelseg	7	20	30	41	2	12	17	18	31	2	9	15	21	39	17
	Imiprac	7	45	30	16	2	14	20	29	26	11	11	20	29	32	7
	Conoexit	0	27	41	16	16	28	22	22	22	8	19	31	25	19	6

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las puntuaciones podemos ver, a través de la Tabla IV.5, la representatividad de cada afirmante, según la escala de Likert, y el porcentaje de repetición de las puntuaciones en el contexto institucional. De forma genérica alcanzan mayor representatividad los dos últimos tramos, los rangos 4 y 5, en las diferentes presiones, a diferencia de la presión mimética en la que se concentran más las puntuaciones entre los tramos 3 y 4. La Tabla IV.5 contiene los resultados de los estadístico-descriptivos del contexto institucional.

Tabla IV.5: Estadístico-descriptivos del contexto institucional

Tipo Presión	Item	Norte de Portugal					Galicia					Eurorregión				
		x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Prescor	Conoley	4	4	3,66	1,160	44	5	5	4,31	1,074	65	4	5	4,05	1,150	109
	Cumpley	4	4	4,18	0,843	44	5	5	4,42	,705	65	4	5	4,32	0,768	109
	Orgregul	4	4	3,52	1,151	44	3	3	3,31	1,322	65	4	4	3,39	1,255	109
	Exacuerd	4	4	3,61	1,205	44	4	5	3,49	1,288	65	4	4	3,54	1,251	109
Presnor	Obligmor	4	4	4,14	0,852	44	5	5	4,28	0,927	65	4	5	4,22	0,896	109
	Congrval	4	4	4,25	0,751	44	4	4	4,20	0,870	65	4	4	4,22	0,821	109
	Normsoci	4	4	4,05	0,776	44	4	4	3,97	0,935	65	4	4	4,00	0,871	109
Presmin	Conoexp	4	4	3,48	0,976	44	4	4	3,32	1,324	65	4	4	3,39	1,193	109
	Modelseg	3	4	3,11	0,993	44	3	3	3,00	1,212	65	3	4	3,05	1,125	109
	Imiprac	2	2	2,61	0,920	44	3	1	2,60	1,309	65	2	2	2,61	1,163	109
	Conoexit	3	3	3,20	1,025	44	3	3	3,11	1,393	65	3	3	3,15	1,253	109

Prescor: presión coercitiva; **Presnor:** presión normativa; **Presmin:** presión mimética
M: moda; **X:** media; **N:** número de análisis; **σ :** desviación típica; **x:** mediana

Fuente: Elaboración propia.

En el contexto institucional, la presión normativa y la coercitiva son los mecanismos institucionales que ejercen mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable en los hoteles de las regiones estudiadas. En el caso de la Región Norte de Portugal es la presión normativa la que ejerce mayor influencia, a diferencia de lo que ocurre en Galicia, donde la presión coercitiva ejerce mayor influencia. La presión mimética queda relegada, siendo la menos valorada; se debe resaltar especialmente que la imitación de prácticas es la actividad que menos desarrollan los hoteles.

Estudiaremos a continuación la escala legitimidad. En la Tabla IV.6 podemos visualizar los porcentajes de representación de las puntuaciones de dicha escala.

Tabla IV.6: % de repetición de las puntuaciones de la escala legitimidad

Legitimidad	Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Legitimidad organización (LGO)	Reconosci	0	7	14	55	25	8	9	26	28	29	7	11	31	31	19
	Valorg	5	5	30	43	18	0	5	14	45	37	0	6	14	49	32
Legitimidad respecto de los grupos de interés (LGI)	Admolegi	2	0	14	36	48	9	15	35	28	12	7	11	33	34	15
	Emplegi	5	7	43	18	27	6	2	12	20	60	5	1	13	27	55
	Ciulegi	5	9	45	27	14	0	5	29	38	28	2	6	35	30	28
	Maslegi	2	0	20	36	41	11	14	31	37	8	8	12	37	33	10
	Clielegi	2	0	30	41	27	5	2	11	37	46	4	1	15	37	44
	Provlegi	0	11	43	32	14	2	6	32	38	22	2	4	31	39	24
	Asociolegi	2	5	32	41	20	9	9	17	42	23	6	10	28	38	19
	Sectlegi	0	0	2	11	86	6	9	17	45	23	5	7	23	43	22
	Relagrup	0	0	2	11	86	5	0	3	6	86	3	0	3	8	86

Fuente: Elaboración propia.

Las puntuaciones que más se repiten en la escala legitimidad recaen en los tres últimos tramos de la escala de Likert, tramos 3, 4 y 5. Se exceptúan, de forma muy acusada, las variables relacionadas con los grupos de interés, tanto en Galicia como en el Norte de Portugal. Cabe destacar que en Portugal la variable relacionada con la legitimidad que aporta el sector alcanza un porcentaje muy elevado en el tramo 5 de la escala.

Tabla IV.7: Estadístico-descriptivos escala legitimidad

Item	Norte de Portugal					Galicia					Eurorregión				
	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Recosoci	4	3	3,18	0,971	44	4	5	3,62	1,221	65	3	3	3,44	1,142	109
Valorg	4	4	3,98	0,821	44	4	4	4,14	0,827	65	4	4	4,07	0,824	109
Admolegi	3	4	3,66	0,987	44	3	3	3,18	1,130	65	4	4	3,38	1,095	109
Emplegi	5	5	4,27	0,872	44	5	5	4,26	1,136	65	4	5	4,27	1,033	109
Ciulegi	4	3	3,57	1,108	44	4	4	3,89	0,868	65	3	3	3,76	0,980	109
Maslegi	3	3	3,36	0,990	44	3	4	3,17	1,112	65	3	3	3,25	1,064	109
Clielegi	4	4	4,14	0,905	44	4	5	4,18	1,014	65	4	5	4,17	0,967	109
Provlegi	4	4	3,91	0,884	44	4	4	3,72	0,927	65	4	4	3,80	0,911	109
Asoclegi	4	3	3,48	0,876	44	4	4	3,60	1,209	65	3	4	3,55	1,084	109
Sectlegi	4	4	3,73	0,924	44	4	4	3,69	1,117	65	4	4	3,71	1,039	109
Relagrup	5	5	4,84	0,428	44	5	5	4,69	0,917	65	5	5	4,75	0,760	109

M: moda; X: media; N: número de análisis; σ : desviación típica; x: mediana

Fuente: Elaboración propia.

Analizamos los resultados obtenidos procedentes de los datos estadístico-descriptivos de la escala legitimidad. Se observa que los hoteles objeto de estudio otorgan mayor legitimidad y apoyo social al mantenimiento de relaciones estables con las partes interesadas en general y con los empleados y los clientes en particular. Estos presentan los valores de medias más altos, variaciones pequeñas y la valoración de importancia más alta (5 puntos), en la que reflejan que están totalmente de acuerdo.

Seguidamente, analizaremos los datos estadístico-descriptivos del desempeño empresarial; reflejamos los resultados en las Tablas IV.8 y IV.9.

Tabla IV.8: % de repetición de las puntuaciones escala desempeño empresarial

Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Condeco	0	0	34	34	32	3	3	31	49	14	2	2	32	43	21
Rtdoeco	2	11	45	32	9	12	14	51	20	3	8	13	49	25	6
Rentbil	5	11	45	32	7	15	17	48	18	2	11	15	47	24	4
Adr	9	14	45	25	7	18	20	38	17	6	15	17	41	20	6
Revpar	11	16	41	25	7	15	23	37	14	11	14	20	39	18	9
Cuotmerc	3	0	3	8	86	9	14	43	27	7	15	22	35	25	3

Fuente: Elaboración propia.

De forma general las variables que conforman la escala desempeño empresarial adquieren mayores puntuaciones en los tramos 3 y 4. Se exceptúa en este comportamiento el caso perteneciente al Norte de Portugal, donde la variable *cuota de mercado* adquiere una gran representación en la puntuación 5 de la escala de Likert. Por otra parte, debemos destacar que la distribución de los porcentajes se realiza en todos los modelos, entre los tramos 3 y 4 en el ítem denominado *condeco*. La Tabla IV.9 recoge los datos estadístico-descriptivos del desempeño empresarial.

Tabla IV.9: Estadístico-descriptivos del desempeño empresarial

Item	Norte de Portugal					Galicia					Eurorregión				
	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Condeco	4	3	3,98	0,821	44	4	4	3,68	0,868	65	4	4	3,80	0,858	109
Rtdoeco	3	3	3,34	0,888	44	3	3	2,88	0,976	65	3	3	3,06	0,965	109
Rentbil	3	3	3,25	0,918	44	3	3	2,74	0,989	65	3	3	2,94	0,989	109
Adr	3	3	3,07	1,021	44	3	3	2,72	1,139	65	3	3	2,86	1,101	109
Revpar	3	3	3,00	1,078	44	3	3	2,82	1,184	65	3	3	2,89	1,141	109
Cuotmerc	3	3	3,09	1,030	44	3	3	2,78	1,082	65	3	3	2,91	1,068	109

M: moda; X: media; N: número de análisis; σ : desviación típica; x: mediana

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que los hoteles consideran que durante el año 2011 han ofrecido mejores condiciones económicas a sus clientes que la media del sector de los hoteles de su misma categoría, siendo considerado este ítem como el más valorado en el desempeño empresarial. En el caso de Galicia se muestra de forma más acusada la diferencia de este ítem respecto a las demás variables que conforman la escala de desempeño empresarial. Tras el análisis de la escala desempeño empresarial estudiaremos los datos estadístico-descriptivos del desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión medioambiental (PRSCDM) y reflejamos sus resultados en las Tablas IV.10 y IV.11.

Tabla IV.10: % Repetición de las puntuaciones de las PRSCDM

Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Minimpmed	0	0	16	57	27	0	2	25	60	14	0	1	21	59	19
Pbajoimpme	2	7	27	50	14	3	8	28	48	14	3	7	28	49	14
Ahorrenerg	0	0	7	41	52	0	2	6	25	68	0	1	6	31	61
Energaltern	7	7	14	34	39	0	2	17	34	48	3	4	16	34	44
Planinvrmp	0	0	9	34	57	0	3	8	29	60	0	2	8	31	59
Reducemis	0	0	5	30	66	0	2	2	12	85	0	1	3	19	77
Articecolog	0	0	25	39	36	2	3	14	52	29	1	3	25	27	44
Envembrecicl	0	0	18	30	52	0	3	5	29	63	0	2	10	29	59

Fuente: Elaboración propia.

Las mayores puntuaciones, de forma genérica, se obtienen distribuidas entre los dos últimos rangos, rangos 4 y 5, en todos los modelos en la escala PRSCDM. Es destacable el peso otorgado a la variable *reducción de emisiones* que alcanza un porcentaje del 85% en el modelo de Galicia. También debemos resaltar el bajo porcentaje que adquieren los rangos 1 y 2 de la escala de Likert siendo, en la mayoría de los casos y con especial atención, el modelo aplicado en Portugal. En la Tabla IV.11 reflejamos los datos estadístico-descriptivos de las prácticas de responsabilidad social en la dimensión medioambiental (PRSCDM).

Tabla IV.11: Estadístico-descriptivos de las PRSCDM

Item	Norte de Portugal					Galicia					Eurorregión				
	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Minimpmed	4	4	4,11	0,655	44	4	4	3,86	0,659	65	4	4	3,96	0,666	109
Pbajoimpme	4	4	3,66	0,888	44	4	4	3,62	0,930	65	4	4	3,63	0,909	109
Ahorrenerg	5	5	4,45	0,627	44	5	5	4,58	0,682	65	5	5	4,53	0,661	109
Energaltern	4	5	3,91	1,197	44	4	5	4,28	0,801	65	4	5	4,13	0,992	109
Planinvrimp	5	5	4,48	0,664	44	5	5	4,46	0,772	65	5	5	4,47	0,727	109
Reducemis	5	5	4,61	0,579	44	5	5	4,80	0,536	65	5	5	4,72	0,559	109
Articecolog	4	4	4,11	0,784	44	4	4	4,05	0,837	65	4	4	4,07	0,813	109
Envembrecicl	5	5	4,34	0,776	44	5	5	4,52	0,731	65	5	5	4,45	0,751	109

M: moda ; X: media ; N: número de análisis ; σ : desviación típica; x: mediana

Fuente: Elaboración propia.

Observamos en la Tabla IV.11 que la *reducción de emisiones* es el ítem más valorado en el desarrollo de la intención de prácticas medioambientales a realizar en los hoteles, en todos los casos estudiados. En Galicia y la Eurorregión el *ahorro de energía* aparece en segundo lugar por orden de importancia, a diferencia de la Región Norte de Portugal que valora más la *planificación de inversiones de reducción de impacto*. Todos ellos coinciden en que la *utilización de productos de bajo impacto ambiental* es la práctica que menos se aplica en los hoteles ubicados en las regiones objeto de estudio. Estudiaremos a continuación los datos estadístico-descriptivos del desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión económica (PRSCDE), y que reflejamos en las Tablas IV.12 y IV.13.

Tabla IV.12: % de repetición de las puntuaciones PRSCDE

Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prodservq	0	2	5	25	68	0	2	3	28	68	8	2	3	24	62
Prodservcstd	0	0	7	20	73	0	3	3	12	82	0	2	5	16	78
Mejnivprec	0	0	5	14	82	2	0	8	40	51	1	0	6	29	63
Prodservinfo	0	0	7	30	64	0	3	2	38	57	0	2	4	35	60
Derchconsu	0	0	7	25	68	0	2	5	26	68	0	1	6	26	68

Fuente: Elaboración propia.

De forma genérica, adquieren mayor porcentaje de repetición en la puntuación 5 de la escala de Likert todos los casos, en todos ítems, salvo en Galicia, en el caso *Mejnivprec* (mejores niveles de precios) que presenta un ligero descenso de puntuación y se distribuye más entre el rango 4 y 5.

Tabla IV.13: Estadístico-descriptivos de las prácticas RSC en la dimensión económica

Item	Norte de Portugal					Galicia					Eurorregión				
	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Prodservq	5	5	4,59	0,693	44	5	5	4,62	0,630	65	5	5	4,61	0,653	109
Prodservstd	5	5	4,66	0,608	44	5	5	4,72	0,673	65	5	5	4,70	0,646	109
Mejnivprec	5	5	4,77	0,522	44	5	5	4,38	0,764	65	5	5	4,54	0,701	109
Prodservinfo	5	5	4,57	0,625	44	5	5	4,49	0,687	65	5	5	4,52	0,661	109
Derchconsu	5	5	4,61	0,618	44	5	5	4,60	0,657	65	5	5	4,61	0,639	109

M: moda ; X: media ; N: número de análisis ; σ : desviación típica; x: mediana

Fuente: Elaboración propia.

Todos los ítems de la escala PRSCDE están valorados con la moda más alta (5), y superan la media de 4,38. En Galicia, la práctica menos desarrollada es mantener los mejores niveles de precios (*Mejnivprec*) en relación a la calidad ofrecida, siendo por el contrario, la más implementada en el Norte de Portugal. La práctica más aplicada en los hoteles de Galicia y la Eurorregión es que los productos y servicios cumplan un estándar de calidad (*Prodservstd*). La práctica menos desarrollada por los hoteles ubicados en la Región Norte de Portugal es ofrecer información precisa de productos y servicios (*Prodservinfo*).

Analizaremos seguidamente los datos estadístico-descriptivos del desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión social (PRSCDS); reflejamos los resultados en las Tablas IV.14 y IV.15.

Tabla IV.14: % de repetición de las puntuaciones PRSCDS

Item	Norte Portugal					Galicia					Eurorregión				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidemp	0	2	7	30	61	0	3	8	46	43	0	3	7	39	50
Salaremp	5	7	9	20	59	2	5	20	35	38	3	6	16	29	47
Creacemp	0	2	9	36	52	8	6	9	37	40	5	5	9	37	45
Formemp	0	5	7	20	68	3	3	8	37	49	2	4	7	30	57
Politconc	2	5	14	23	57	3	5	11	45	37	3	5	12	36	45
Igualopor	0	2	9	25	64	2	2	6	14	77	1	2	7	18	72
Dialgemp	0	5	11	20	64	0	0	9	31	60	0	2	10	27	61

Fuente: Elaboración propia.

En la PRSCDS la mayor representación del porcentaje de puntuaciones de repetición es entre los tramos 4 y 5, siendo representativo el elevado porcentaje que adquiere el ítem igualdad de oportunidades (*Igualopor*). Este fenómeno puede deberse a la difusión y repercusión específica de la Ley de Igualdad que comenzó a aplicarse en el año 2007 en Galicia, así como a la

implantación de medidas intensas de formación y difusión de la legislación relativa a esta materia. En la Tabla IV.15 recogemos los resultados obtenidos de los datos estadístico-descriptivos de las PRSC en la dimensión social.

Tabla IV.15: Estadístico-descriptivos de las PRSDS

Item	Norte de Portugal					Galicia					Erorregión				
	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N	x	M	X	σ	N
Calidemp	5	5	4,50	0,731	44	4	4	4,29	0,744	65	5	5	4,38	0,743	109
Salaremp	5	5	4,23	1,159	44	4	5	4,05	0,959	65	4	5	4,12	1,043	109
Creacemp	5	5	4,39	0,754	44	4	5	3,95	1,205	65	4	5	4,13	1,064	109
Formemp	5	5	4,52	0,821	44	4	5	4,26	0,957	65	5	5	4,37	0,909	109
Politconc	5	5	4,27	1,020	44	4	4	4,08	0,973	65	4	5	4,16	0,992	109
Igualopor	5	5	4,50	0,762	44	5	5	4,63	0,802	65	5	5	4,58	0,785	109
Dialgemp	5	5	4,43	0,873	44	5	5	4,51	0,664	65	5	5	4,48	0,753	109

M: moda ; X: media ; N: número de análisis; σ : desviación típica; x: mediana

Fuente: Elaboración propia.

En la PRSCDS, en el caso de los hoteles ubicados en el Norte de Portugal, la práctica social con mayor importancia es fomentar la formación y el desarrollo profesional de los empleados (formemp). La práctica que menos importancia adquiere en el Norte de Portugal y la Erorregión, es la relación de los salarios de los empleados (salaremp) con las competencias y los rendimientos que obtienen. Para los hoteles ubicados en Galicia y el conjunto, la Erorregión, fomentar la igualdad de oportunidades (igualopor) es la práctica social con mayor importancia. La práctica que menos importancia adquiere en Galicia, es la creación de empleo (creacemp) aceptación de becarios, creación de nuevos puestos, etc. Cabe resaltar, por su gran diferencia, que esta es la única práctica a la que se otorga una valoración menor a cuatro.

IV.2. PRUEBAS DE UNIDIMENSIONALIDAD DE LAS ESCALAS

En primer lugar, resumimos los pasos que seguiremos en el análisis factorial, que ya contemplamos de forma más ampliada en el capítulo 3; a continuación, desarrollamos las pruebas. Los datos se someten a análisis factorial, de correlaciones y diferentes pruebas para cuya realización se emplea el paquete estadístico SPSS (versión 18.0) y el programa hoja de cálculo del paquete Microsoft Office (versión 2003). Finalmente, desarrollamos el análisis factorial de los diferentes constructos que conforman nuestro modelo de investigación. Mostramos en la Tabla IV.16 los criterios básicos en los que nos basamos para aceptar o descartar los factores y las variables que los conforman.

Tabla IV.16: Criterios de las pruebas de unidimensionalidad

Pruebas	Criterios
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones $> 0,30$
Valor determinante	Muy bajo
KMO	$> 0,5$ (Verdu, 2002; Pérez, 2005)
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) $< 0,05$ (Bartlett 1950; 1951)
Alfa Cronbach	Escala fiable $> 0,7$ (Nunnally, 1978)
Comunalidades	Tendencia a 1
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)
Matriz de componentes rotados	Especificación número de factores esperado según cantidad de información restituída (capítulo 3 epígrafe III.5)

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la prueba de la unidimensionalidad de las escalas analizamos las diferentes secciones que nos aportan información a través del análisis factorial. Con carácter previo al análisis factorial estudiamos si la matriz de correlaciones es adecuada para aplicar esta técnica, para ello utilizamos el determinante de la matriz de correlaciones. Realizamos la prueba KMO para contrastar si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Seguidamente sometemos los datos a la prueba de esfericidad de Bartlett con el fin de contrastar la hipótesis nula, la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Utilizamos el Alfa de Cronbach para estudiar la fiabilidad. Posteriormente estudiamos las comunalidades, la varianza explicada y el gráfico de sedimentación. Finalmente analizamos la matriz de componentes principales y, en caso de obtener más de un factor tras la rotación, analizamos la matriz de componentes rotados y el gráfico de componentes en espacio rotado. A continuación analizamos las siguientes escalas:

- Contexto institucional
- Legitimidad
- Desempeño empresarial
- Prácticas responsabilidad social/ dimensión medioambiental
- Prácticas responsabilidad social/ dimensión económica
- Prácticas responsabilidad social/ dimensión social

El caso que estudiamos contempla diferentes variables, lo que dificulta su agrupación, ya que queremos diferenciar los distintos tipos de constructos enmarcados en nuestro modelo y así analizar sus características particulares. Si pudiéramos agrupar en unos pocos factores todas las variables que nos proporcionan información, estaríamos en mejor disposición de hacer dicha agrupación/dicho análisis. De entre estas técnicas factoriales, una de las más conocidas es la de componentes principales. Esta es la técnica factorial en la que nos centraremos y está basada en las correlaciones que existen entre las diferentes variables. La diagonalización de la matriz de correlaciones es el punto clave del procedimiento de obtención de los componentes principales.

IV.2.1. Prueba de la unidimensionalidad de la escala contexto institucional

Nuestro objetivo es reducir la información contenida en una serie de variables originales, a una serie más pequeña con la mínima pérdida de información. Las variables iniciales que conforman el contexto institucional son las siguientes:

- Conocimiento en leyes (conoley).
- Cumplimiento de leyes (cumpley).
- Organismos reguladores (orgregul).
- Existencia de acuerdos (exacuerd).
- Obligación moral (Obligmor).
- Congruencia con valores del entorno (congrval).
- Normas sociales (Normsoci).
- Conocimiento de experiencias (conoexp).
- Modelos a seguir (modelseg).
- Imitación de prácticas (imiprac).
- Conocimiento de experiencias exitosas (conoexit).

A partir de estas variables iniciales queremos realizar un análisis de componentes principales para determinar la adecuada agrupación de variables a través de la obtención de un menor número de factores. En la Tabla IV.17 exponemos los resultados de las pruebas realizadas, información obtenida a través del análisis factorial. En el caso de la Región Norte de Portugal sometemos el modelo a un segundo ajuste en el análisis, ya que no cumplía los criterios teóricos. Según la Teoría Institucional existen tres presiones en el contexto institucional coercitiva, normativa y mimética (DiMaggio y Powel, 1991).

Tabla IV.17: Tabla resumen pruebas de la escala contexto institucional (inicio)

	Criterios	N. P		G		E		
1º fase								
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓	
Valor determinante	Muy bajo	0,000	✓	0,010	✓	0,009	✓	
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,624	✓	0,717	✓	0,715	✓	
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,000	✓	0,001	✓	0,000	✓	
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,828	✓	0,769	✓	0,788	✓	
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	Si	✓	Si	✓	
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	82,1%	✓	66,4%	✓	66,1 %	✓	
Matriz de componentes rotados	3 factores	4	✗	3	✓	3	✓	
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios ; --: no aplica N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión								

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IV.17: Tabla resumen pruebas de la escala contexto institucional (conclusión)

	Criterios	N. P	G		E		
2º fase							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	--	--	--	--
Valor determinante	Muy bajo	0,001	✓	--	--	--	--
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,620	✓	--	--	--	--
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,0000	✓	--	--	--	--
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,815	✓	--	--	--	--
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	--	--	--	--
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	76,1%	✓	--	--	--	--
Matriz de componentes rotados	3 factores	3	✓	--	--	--	--
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios ; --: no aplica N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión							

Fuente: Elaboración propia.

En esta prueba sometemos el contexto institucional a un segundo ajuste, ya que anteriormente no cumplía los requisitos establecidos. En el caso de la Región Norte de Portugal se extraen cuatro factores, no cumpliéndose así el requisito teórico por el que deben tener tan solo tres factores; estos componen el contexto institucional en base a los tres pilares institucionales: coercitivo, normativo y mimético (Scott, 1995), derivados de las presiones institucionales identificadas por DiMaggio y Powel (1991). Por lo tanto, eliminamos este cuarto factor en el que tan solo está incluida una variable *conoexit*. La decisión se apoya en este hecho y volvemos a someter los datos al análisis factorial para comprobar si cumplen los criterios establecidos en esta segunda fase. El resultado es afirmativo, se cumplen todos los criterios establecidos y obtenemos el número óptimo, tres factores.

Finalmente, en la Tabla IV.18 reflejamos las variables que componen los constructos que forman parte del contexto institucional. Las variables de las que partimos inicialmente, denominadas como variables iniciales, se conservan todas en el modelo que aplicaremos con los datos correspondientes a la Euroregión y Galicia; no ocurre lo mismo en el modelo correspondiente a la Región Norte de Portugal, ya que eliminamos la variable A11 (conocimientos de experiencias exitosas – *conoexit* –).

Tabla IV.18: Variables del contexto institucional

Nombre	Abreviatura	Ref.	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P	G	E	
Conocimiento en leyes	Conoley	A1	✓	✓	✓	✓	Presión coercitiva (Prescor)
Cumplimiento de leyes	Cumpley	A2	✓	✓	✓	✓	
Organismos reguladores	Orgregul	A3	✓	✓	✓	✓	
Existencia de acuerdos	Exacuerd	A4	✓	✓	✓	✓	
Obligación moral	Obligmor	A5	✓	✓	✓	✓	Presión normativa (Presnor)
Congruencia con valores del entorno	Congrval	A6	✓	✓	✓	✓	
Normas sociales	Normsoci	A7	✓	✓	✓	✓	
Conocimiento de experiencias	Conoexp	A8	✓	✓	✓	✓	Presión mimética (Presmin)
Modelos a seguir	Modelseg	A9	✓	✓	✓	✓	
Imitación prácticas	Imiprac	A10	✓	✓	✓	✓	
Conocimiento experiencias exitosas	Conoexit	A11	✓	✗	✓	✓	

N.P.: Norte de Portugal ; G: Galicia ; E: Erorregión
 ✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios

Fuente: Elaboración propia.

IV.2.2. Prueba de la unidimensionalidad de la escala legitimidad

Las variables originales que conforman la escala legitimidad son las siguientes:

- Reconocimiento social (Recosoci).
- Valores organizacionales (Valorg).
- Legitimidad Administración Pública (Admolegi).
- Legitimidad empleados (Emplegi).
- Legitimidad ciudadanos (Ciulegi).
- Legitimidad medios de comunicación (Maslegi).
- Legitimidad clientes (Clielegi).
- Legitimidad proveedores (Provlegi).
- Legitimidad asociaciones (Asoclegi).
- Legitimidad sector empresarial (Sectlegi).
- Relaciones con otros grupos de presión (Relagrup).

Sometemos los datos de esta escala legitimidad a las diferentes pruebas, en base al análisis factorial, y plasmamos los resultados en la Tabla IV.19.

Tabla IV. 19: Tabla resumen pruebas de la escala legitimidad

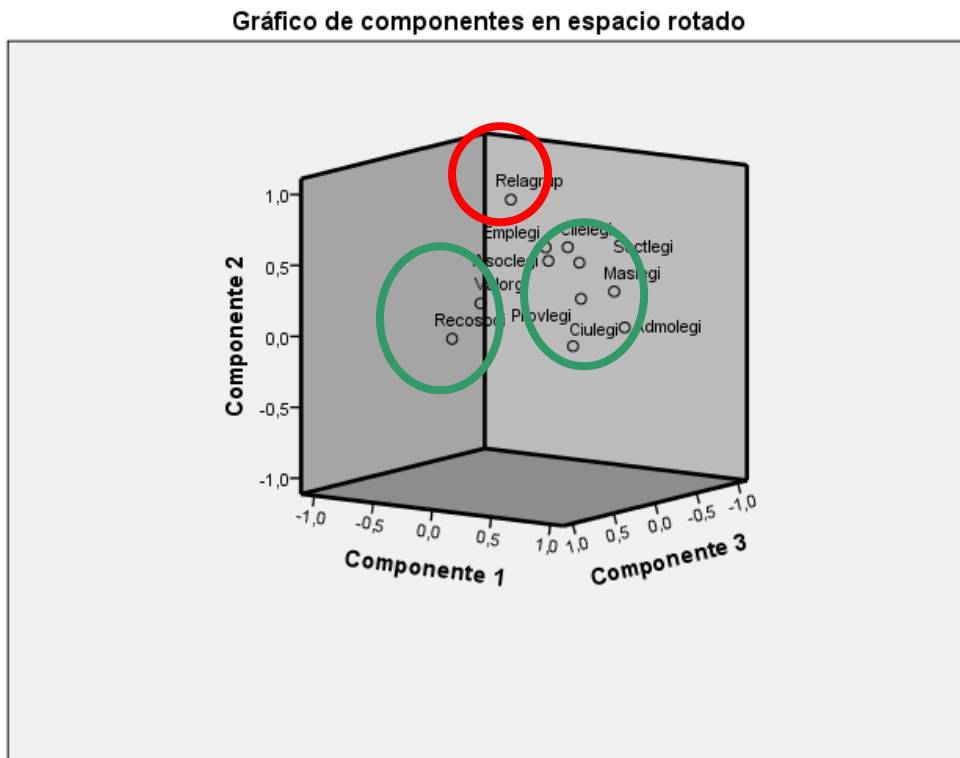
		N. Portugal		Galicia		Eurorregión	
1º fase							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Valor determinante	Muy bajo	0,003	✓	0,006	✓	0,007	✓
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,741	✓	0,724	✓	0,761	✓
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950, 1951)	0,000	✓	0,018	✓	0,000	✓
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,881	✓	0,844	✓	0,854	✓
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	No	✗	Si	✓
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	73,8 %	✓	53,4 %	✗	64,9%	✓
Matriz de componentes rotados	2 factores	3 factores	✗	3	✗	3	✗
2º fase*							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Valor determinante	Muy bajo	0,001	✓	0,018	✓	0,018	✓
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,743	✓	0,726	✓	0,814	✓
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,001	✓	0,000	✓	0,000	✓
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,888	✓	0,845	✓	0,848	✓
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	67,9 %	✓	65,1 %	✓	60,0%	✓
Matriz de componentes rotados	2 factores	2	✓	2	✓	2	✓
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios							
* La razón de esta segunda fase se explica más adelante							

Fuente: Elaboración propia.

Tras someter los datos al análisis factorial, en los tres modelos obtenemos tres factores conformados por diferentes grupos de variables, siendo la especificación óptima, un total de dos, de acuerdo con las pruebas estadísticas realizadas. En los casos de la Eurorregión y de la Región Norte de Portugal se supera el porcentaje mínimo restituído de la varianza. En el caso de Galicia, no todas las variables presentan comunalidades con tendencia a 1, no se alcanza el mínimo porcentaje exigido a restituir de la varianza.

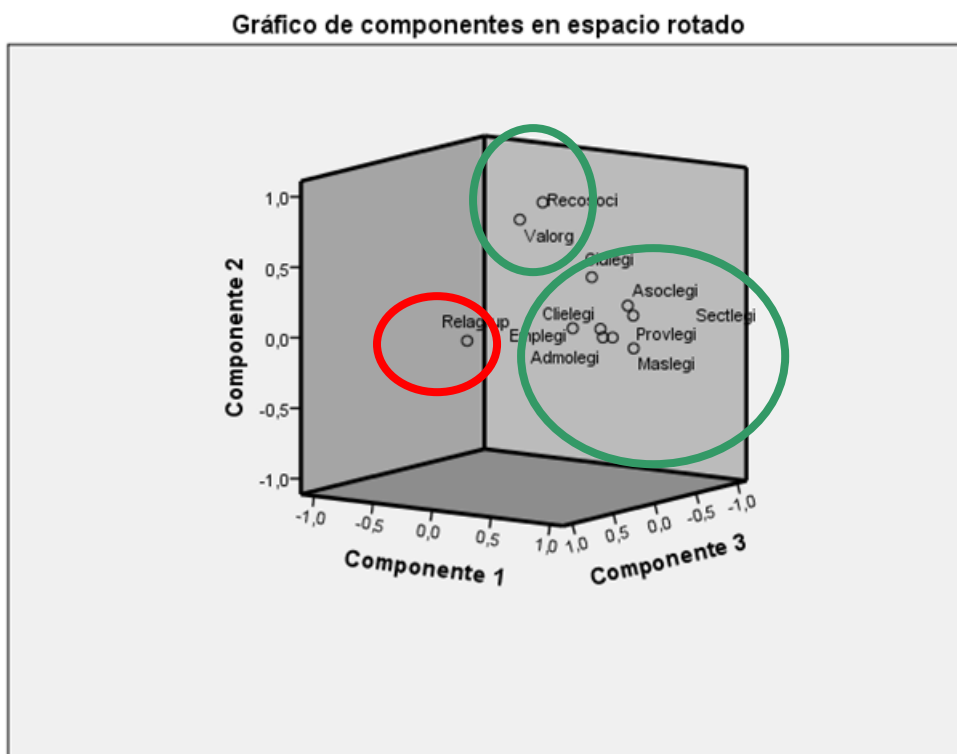
A continuación exponemos las argumentaciones en las que nos basamos para eliminar las diferentes variables en cada caso. Representamos seguidamente las figuras en las que apoyamos nuestros argumentos (Figuras IV.1 a IV.4).

Figura IV.1: Gráfico de componentes en espacio rotado legitimidad de la Euroregión.



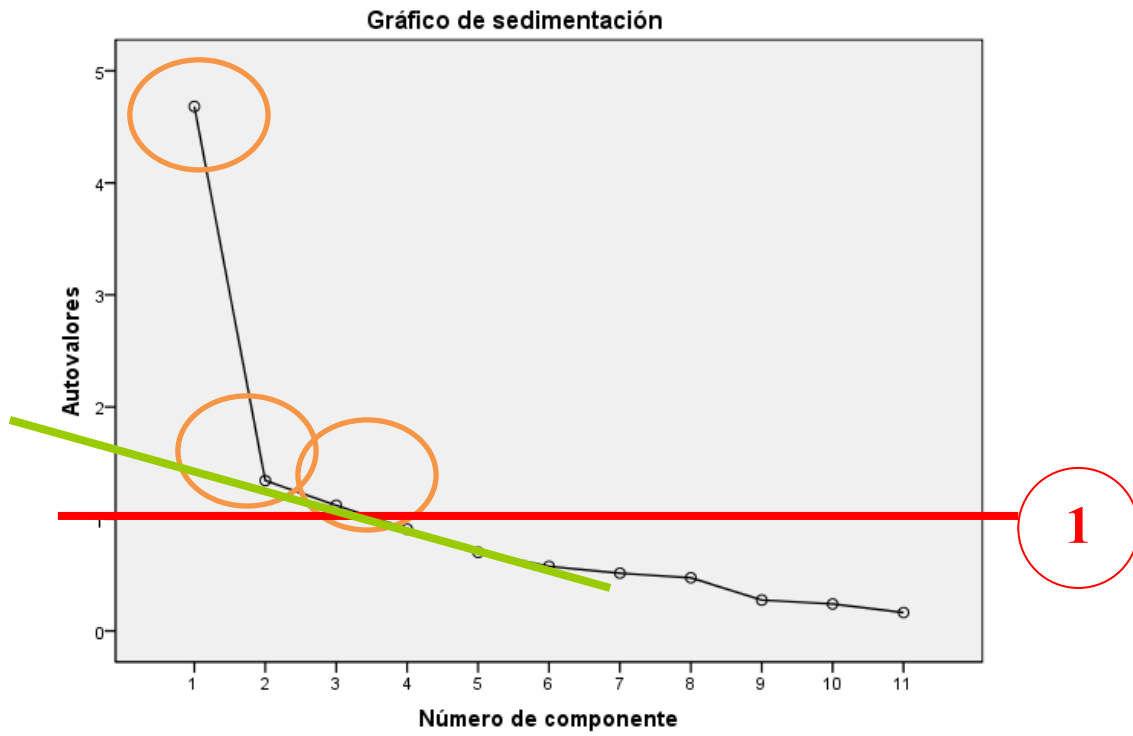
Fuente: Elaboración propia

Figura IV.2: Gráfico de componentes en espacio rotado legitimidad de la Región Norte de Portugal.



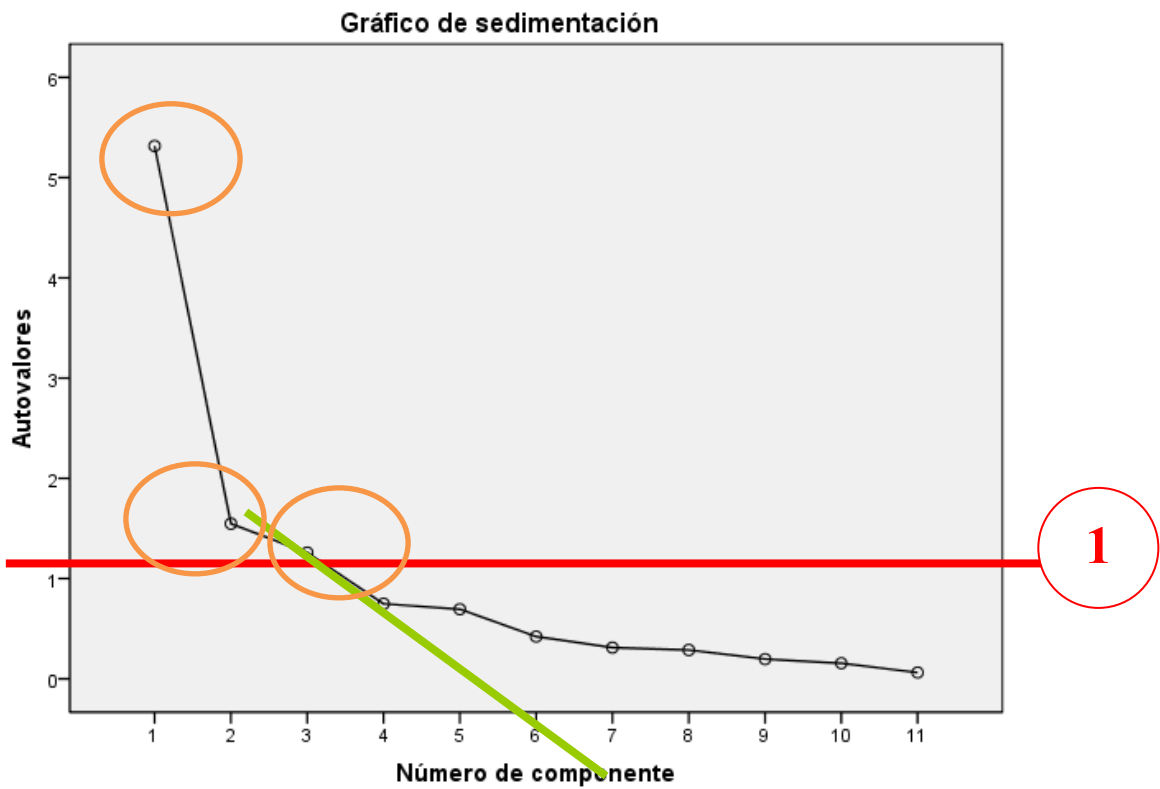
Fuente: Elaboración propia

Figura IV.3: Gráfico de sedimentación de la escala legitimidad de la Eurorregión



Fuente: Elaboración propia

Figura IV.4: Gráfico de sedimentación de la escala legitimidad de la Región Norte de Portugal



Fuente: Elaboración propia

Para la eliminación de uno de los factores, en el caso de la Euroregión y la Región Norte de Portugal, nos apoyamos en el gráfico de espacio rotado (ver Figuras IV.1 y IV.2); la variable contenida en el tercer factor no puede formar parte de ninguno de los factores mencionados y se aleja de ellos. Además, apoyamos nuestra decisión en el análisis del gráfico de sedimentación (ver Figuras IV.3 y IV. 4): a partir del segundo factor se produce un cambio de concavidad, lo mismo que sucede en el caso del tercer factor; sostenemos que tan solo deben formarse dos factores y no tres. Argumentamos la necesidad de eliminar este tercer factor en base a la facilidad de interpretación de los factores que contribuyen a la formación del factor uno y dos. Además, el factor tres se entremezcla en la interpretación del primer factor, relacionado con los grupos de interés. Por estas razones realizamos un segundo análisis tras la eliminación de la variable *Relagrup*. Una vez que sometemos las variables seleccionadas a un segundo análisis factorial, se cumplen todos los criterios establecidos en ambos casos.

En el caso de Galicia eliminamos uno de los factores en base a: la forma de agrupación de las variables, la varianza explicada que no alcanza el porcentaje mínimo, la distancia que adquiere uno de los grupos con respecto a los demás y la dificultad de denominación de los factores. Por estos motivos proponemos, la eliminación de variables. De este modo, eliminamos las variables *Admolegi*, *Ciulegi*, *Maslegi*, *Provlegi* y *Sectlegi* porque ceden un bajo porcentaje al factor. Esta eliminación es propuesta para realizar una segunda fase del análisis factorial. Una vez eliminado este conjunto de variables, sometemos aquellas que no han sido eliminadas a un segundo análisis factorial y obtenemos el cumplimiento de los criterios establecidos. Finalmente, en la Tabla IV.20 incluimos las variables que componen el constructo legitimidad.

Tabla IV.20: Variables del constructo legitimidad

Ítem	Abreviatura	Ref	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P	G	E	
Reconocimiento social	Recosoci	A12	✓	✓	✓	✓	Legitimidad de la organización (LGO)
Valores organizacionales	Valorg	A13	✓	✓	✓	✓	
Legitimidad admon. pública	Admolegi	B1	✓	✓	✗	✓	Legitimidad respecto a los grupos de interés (LGI)
Legitimidad empleados	Emplegi	B2	✓	✓	✓	✓	
Legitimidad ciudadanos	Ciulegi	B3	✓	✓	✗	✓	
Legitimidad medios de comunicación	Maslegi	B4	✓	✓	✗	✓	
Legitimidad clientes	Clielegi	B5	✓	✓	✓	✓	
Legitimidad proveedores	Provlegi	B6	✓	✓	✗	✓	
Legitimidad asociaciones	Asoclegi	B7	✓	✓	✓	✓	
Legitimidad sector empresarial	Sectlegi	B8	✓	✓	✗	✓	
Relaciones con otros grupos de presión	Relagrup	B9	✓	✗	✓	✗	

N.P. : Norte de Portugal ; G: Galicia ; E: Euroregión
 ✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios

Fuente: Elaboración propia.

El conjunto de las variables que conforman el constructo legitimidad en los modelos basados en los datos de la Euroregión y la Región Norte de Portugal son iguales, permaneciendo todas las variables originales a excepción del ítem *Relagrup*. A diferencia del modelo basado en los datos recogidos en Galicia, esta variable permanece pero no sucede lo mismo con las siguientes: *Admolegi*, *Ciulegi*, *Maslegi*, *Provlegi* y *Sectlegi*.

IV.2.3. Prueba de la unidimensionalidad de la escala desempeño empresarial

Iniciamos el análisis en base a las variables originales que forman parte del desempeño empresarial:

- Condiciones económicas 2011 (Condeco).
- Resultado económico 2011 (Rtdoeco).
- Rentabilidad 2011 (Rentbil).
- ADR (Adr).
- RevPar (Revpar).
- Cuota mercado (Cuotmerc).

Procedemos a realizar el compendio de pruebas de la escala desempeño empresarial y reflejamos el resumen de sus resultados en la Tabla IV.21.

Tabla IV.21: Tabla resumen pruebas de la escala desempeño empresarial (inicio)

	Crterios	N. Portugal		Galicia		Euroregión		
1º fase								
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓	
Valor determinante	Muy bajo	0,001	✓	0,004	✓	0,003	✓	
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,768	✓	0,816	✓	0,819	✓	
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,000	✓	0,000	✓	0,000	✓	
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,916	✓	0,862	✓	0,888	✓	
Comunalidades	Tendencia a 1	No	✗	No	✗	Si	✓	
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	72,6%	✓	68,7%	✓	86,6%	✓	
Matriz de componentes rotados	1 factor	1	✓	1	✓	2	✗	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IV.21: Tabla resumen pruebas de la escala desempeño empresarial (conclusión)

	Crterios	N. Portugal	Galicia	Eurorregión			
2º fase*							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Valor determinante	Muy bajo	0,001	✓	0,004	✓	0,003	✓
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,743	✓	0,820	✓	0,828	✓
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,001	✓	0,000	✓	0,000	✓
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Comunalidades	Tendencia a 1	0,888	✓	0,943	✓	0,948	✓
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	67,9%	✓	82,0%	✓	83,1%	✓
Matriz de componentes rotados	1 factor	1	✓	1	✓	1	✓
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios * La razón de esta segunda fase se explica más adelante							

Fuente: Elaboración propia.

Exponemos seguidamente el gráfico de componentes en espacio rotado del desempeño empresarial, en todos los casos se extrae la misma representación que mostramos en la Figura IV.5.

Figura IV.5: Gráfico de componentes en espacio rotado desempeño empresarial (Eurorregión /Norte de Portugal / Galicia)


Fuente: Elaboración propia

Como podemos visualizar en la Tabla IV.21 en todos los casos los datos se someten a una segunda fase de análisis factorial con base en las argumentaciones que mostramos a continuación. En el caso de los modelos basados en los datos procedentes de Galicia y Norte de Portugal las comunalidades de la variable *condeco* son extremadamente bajas, muestran una clara tendencia a cero. En el caso del modelo de la Euroregión obtenemos dos factores: uno integrado por la variable *condeco* y otro integrado por el resto de las variables. Además, en el gráfico rotado (ver Figura IV.5) observamos que el ítem *condeco* aparece claramente distanciado del resto de las variables. En base a lo expuesto anteriormente eliminamos la variable *condeco* de todos los modelos y realizamos una segunda fase del análisis factorial sin este ítem. Obtenemos como resultado el cumplimiento de todos los criterios establecidos. Finalmente, en la Tabla IV.22 incluimos las variables que componen el desempeño empresarial.

Tabla IV.22: Variables del constructo desempeño empresarial

Ítem	Abreviatura	Ref.	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P	G	E	
Condiciones económicas 2011	Condeco	D1	✓	✗	✗	✗	Desempeño empresarial
Resultado económico 2011	Rtdoeco	D2	✓	✓	✓	✓	
Rentabilidad 2011	Rentbil	D3	✓	✓	✓	✓	
ADR	Adr	D4	✓	✓	✓	✓	
RevPar	Revpar	D5	✓	✓	✓	✓	
Cuota mercado	Cuotmerc	D6	✓	✓	✓	✓	

✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios
 N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión
 ADR: Facturación media de los hoteles por habitación ocupada; RevPar: Ingreso por habitación disponible.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en la Tabla IV.22 que en todos los modelos, tras la eliminación de la variable *condeco*, el constructo desempeño empresarial está conformado por las mismas variables, confirmando su carácter unidimensional.

IV.2.4. Prueba de la unidimensionalidad de la escala prácticas RSC dimensión medioambiental

Las variables que inicialmente componen las de prácticas de RSC en la dimensión medioambiental son las siguientes:

- Minimizar impacto ambiental (Minimpmed).
- Usar productos de bajo impacto ambiental (Pbajoimpme).
- Ahorro de energía (Ahorrenerg).
- Fuentes de energía alternativas (Energaltern).
- Planificación de inversiones de reducción impacto (Planinvrimp).
- Reducción de emisiones (Reducemis).
- Artículos ecológicos (Articecolog).

- Envases y embalajes reciclables (Envembrecicl).

A partir de las variables originales que conforman el desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión medioambiental (PRSCDM), queremos realizar un análisis de los componentes principales y determinar la adecuada agrupación de variables, mediante la obtención de un menor número de factores que nos permitan clasificar las variables de esta dimensión. En la Tabla IV.23 reflejamos el resumen de las pruebas de la escala de la dimensión medioambiental.

Tabla IV.23: Tabla resumen sobre las pruebas de la escala PRSCDM

		Criterios		N. P		G		E	
1º fase									
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓		
Valor determinante	Muy bajo	0,011	✓	0,098	✓	0,080	✓		
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,760	✓	0,709	✓	0,870	✓		
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,001	✓	0,000	✓	0,000	✓		
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,836	✓	0,760	✓	0,793	✓		
Comunalidades	Tendencia a 1	No	✗	Si	✓	No	✗		
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	66,4%	✓	54,9%	✗	58,4%	✗		
Matriz de componentes rotados	2 factores	3	✗	3	✗	2	✓		
2º fase*									
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓		
Valor determinante	Muy bajo	0,044	✓	0,022	✓	0,010	✓		
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,747	✓	0,705	✓	0,800	✓		
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,000	✓	0,000	✓	0,000	✓		
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	Si	✓	Si	✓	Si	✓		
Comunalidades	Tendencia a 1	0,825	✓	0,730	✓	0,794	✓		
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	75,7%	✓	63,8%	✓	63,6%	✓		
Matriz de componentes rotados	2 factores	2	✓	2	✓	2	✓		
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión * La razón de esta segunda fase se explica más adelante									

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla IV.23, en todos los casos se analizan los datos en una segunda fase. En el modelo de la Región Norte de Portugal se procede a la eliminación de las variables C15 (Ahorroenerg) y C16 (Energaltern); las comunalidades no son relevantes, al ser muy bajas y presentar una tendencia a cero. Claramente estas variables no aportan valor al

factor en el que se ubican, por lo que son eliminadas. Tras el análisis en esta segunda fase se cumplen los requisitos establecidos.

El caso del modelo basado en los datos de Galicia, presenta una varianza total explicada, inferior al criterio señalado y se identifican tres factores. En este caso se procede a la eliminación de este tercer factor, conformado por las variables C16 (Energaltern) y C19 (Articecolog). Estas variables se eliminan debido a que no superan las pruebas estadísticas a las cuales fueron sometidas. Tras el segundo análisis, en el caso de Galicia, también se cumplen los requisitos previos.

En el modelo de la Euroregión, no se cumple el rango mínimo de la varianza explicada y la variable C16 (Energaltern) presenta el valor de la comunalidad muy bajo, por lo que es eliminado. Tras una segunda fase del análisis factorial se cumplen los criterios establecidos en el modelo de la Euroregión.

Finalmente, en la Tabla IV.24 incluimos las variables que componen el constructo prácticas de RSC en la dimensión medioambiental.

Tabla IV.24: Variables del constructo PRSCDM

Ítem	Abreviatura	Ref.	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P	G	E	
Minimizar impacto ambiental	Minimpmed	C.13	✓	✓	✓	✓	RSCMIN
Usar productos de bajo impacto ambiental	Pbajoimpme	C.14	✓	✓	✓	✓	
Ahorro de energía	Ahorrenerg	C15	✓	✗	✓	✓	RSCMPG
Fuentes de energía alternativas	Energaltern	C16	✓	✗	✗	✗	
Planificación de inversiones de reducción impacto	Planinvrimp	C17	✓	✓	✓	✓	
Reducción de emisiones	Reducemis	C18	✓	✓	✓	✓	
Artículos ecológicos	Articecolog	C19	✓	✓	✗	✓	
Envases y embalajes reciclables	Envembrecicl	C20	✓	✓	✓	✓	

✓ : cumple los criterios; ✗ : no cumple los criterios
 N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión
RSCMPG: Prácticas de RSC dimensión medioambiental de acción (las empresas realizan estas prácticas medioambientales en la organización)
RSCMIN: Prácticas de RSC dimensión medioambiental predisposición (las empresas tienen predisposición para realizar este tipo de prácticas medioambientales)

Fuente: Elaboración propia.

De las pruebas aplicadas extraemos como conclusión que los modelos son diferentes, dado que el conjunto de variables que conforman las prácticas de RSC en la dimensión medioambiental es distinto en cada uno de los casos. En los tres casos eliminamos la variable *fuentes de energía alternativa*. En el modelo de la Región Norte de Portugal se elimina también la variable *ahorro de energía*, en el modelo de Galicia esta permanece pero se elimina *artículos ecológicos*, y en el caso de la Euroregión tan solo se elimina la variable mencionada anteriormente, el resto

permanece. Las PRSCDM se dividen en dos factores; uno es el identificado como RSCMIN, en el cual permanecen todas las variables iniciales; el otro factor es el RSCMPG; en este último factor, los modelos Norte de Portugal y Eurorregión son iguales y tan solo se elimina una variable, el modelo de Galicia es diferente.

IV.2.5. Prueba de la unidimensionalidad de la escala prácticas RSC dimensión económica

Las variables que inicialmente forman parte del desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión económica son las siguientes:

- Productos y servicios de calidad (prodservq).
- Productos y servicios cumplen un estándar (prodservstd).
- Mejores niveles de precios (mejnivprec).
- Información precisa de productos y servicios (prodservinfo).
- Derechos de los consumidores (derchconsu).

Mostramos en la Tabla IV.25 los resultados obtenidos de las pruebas a las que se han sometido los datos de la escala que conforma las prácticas RSC en la dimensión económica (PRSCDE).

Tabla IV.25: Tabla resumen pruebas de las PRSCDE

	Crterios	N.P		G		E	
1º fase							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Valor determinante	Muy bajo	0,015	✓	0,127	✓	0,092	✓
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,858	✓	0,775	✓	0,831	✓
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,000	✓	0,000	✓	0,000	✓
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,925	✓	0,836	✓	0,867	✓
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	77,5%	✓	60,9%	✓	63,5%	✓
Matriz de componentes rotados	1 factor	1	✓	1	✓	1	✓
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión							

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos propuestos, el constructo prácticas de RSC en la dimensión económica está constituido por un solo factor en el que se incluyen la totalidad de las variables propuestas inicialmente, cumpliendo, de este modo, todos los criterios previamente establecidos. En este caso se cumple que todos los modelos son iguales y también el conjunto de variables que los conforman; además permanecen todas las variables inicialmente propuestas. Finalmente, en la

Tabla IV.26 incluimos las variables que componen el constructo prácticas de RSC en la dimensión económica (PRSCDE).

Tabla IV.26: Variables del constructo PRSCDE

Nombre	Abreviatura	Ref.	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P	G	E	
Productos y servicios de calidad	Prodservq	C8	✓	✓	✓	✓	PRSCDE
Productos y servicios que cumplen estándares	Prodservstd	C9	✓	✓	✓	✓	
Mejores niveles de precios	Mejnivprec	C10	✓	✓	✓	✓	
Información precisa de productos y servicios	Prodservinfo	C11	✓	✓	✓	✓	
Derechos de los consumidores	Derchconsu	C12	✓	✓	✓	✓	

✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios - N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

Fuente: Elaboración propia.

IV.2.6. Prueba de la unidimensionalidad de la escala Prácticas RSC dimensión social

Las variables que conforman el desarrollo de prácticas de RSC en la dimensión social son las que exponemos a continuación:

- Calidad de empleados (calidemp).
- Salario empleados (salaremp).
- Creación de empleo (creacemp).
- Formación empleados (formemp).
- Políticas de conciliación (politconc).
- Igualdad de oportunidades (igualopor).
- Mecanismos de diálogo de los empleados (dialgemp).

Exponemos en la Tabla IV.27 el resumen de las pruebas a las que hemos sometido los datos pertenecientes a la escala prácticas de RSC en la dimensión social (PRSCDS).

Tabla IV.27: Tabla resumen de las pruebas de la escala PRSCDS (inicio)

Criterios		N. P		G		E	
1º fase							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Valor determinante	Muy bajo	0,001	✓	0,074	✓	0,030	✓
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	0,825	✓	0,812	✓	0,868	✓
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	0,000	✓	0,000	✓	0,000	✓
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	0,938	✓	0,826	✓	0,879	✓
Comunalidades	Tendencia a 1	Si	✓	Si	✓	Si	✓
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	74,2%	✓	51,5%	✗	60%	✓
Matriz de componentes rotados	1 factor	1	✓	2	✗	1	✓

✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios; -- : no aplica - N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IV.27: Tabla resumen de las pruebas de la escala PRSCDS (conclusión)

	Crterios	N. P		G		E	
2º fase*							
Matriz de correlaciones	Existe un 60% de correlaciones > 0,30	--	--	Si	✓	--	--
Valor determinante	Muy bajo	--	--	0,023	✓	--	--
KMO	> 0,5 (Verdu, 2002; Pérez, 2005)	--	--	0,741	✓	--	--
Prueba esfericidad de Bartlett	Nivel de significación (Sig) < 0,05 (Bartlett 1950; 1951)	--	--	0,000	✓	--	--
Alfa Cronbach	Escala fiable > 0,7 (Nunnally, 1978)	--	--	0,801	✓	--	--
Comunalidades	Tendencia a 1	--	--	Si	✓	--	--
Varianza total explicada	Rango mínimo (60-80%) (Wubneh, 1987; Wang, 2005)	--	--	64,2%	✓	--	--
Matriz de componentes rotados	1 factor	--	--	1	✓	--	--
✓ : cumple los criterios ; ✗ : no cumple los criterios; -- : no aplica N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión * La razón de esta segunda fase se explica más adelante							

Fuente: Elaboración propia.

Los modelos en los que se aplican los datos procedentes de la Región Norte de Portugal y de la Euroregión cumplen todos los criterios establecidos, se incluyen todos los ítems propuestos inicialmente. A diferencia del modelo Galicia, en una primera fase del análisis factorial obtenemos dos factores, por lo que no se llega alcanzar el valor mínimo establecido para la varianza total explicada, quedando muy por debajo del 60%. En la segunda fase del análisis eliminamos las tres variables que conforman el segundo factor (*Salaremp*, *Creacemp* y *Formemp*). Estas variables se eliminan debido a que no superan las pruebas estadísticas a las cuales fueron sometidas. Una vez realizada esta segunda fase, el análisis factorial, y tras la eliminación de este conjunto de variables, comprobamos el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos. Finalmente, en la Tabla IV.28 incluimos las variables que componen el constructo prácticas RSC en la dimensión social (PRSCDS).

Tabla IV.28: Variables del constructo de PRSCDS

Nombre	Abreviatura	Ref.	Variables iniciales	Variables finales			Factor
				N.P.	G	E	
Calidad de empleados	Calidemp	C1	✓	✓	✓	✓	PRSCDS
Salario empleados	Salaremp	C2	✓	✓	✗	✓	
Creación empleo	Creacemp	C3	✓	✓	✗	✓	
Formación empleados	Formemp	C4	✓	✓	✗	✓	
Políticas de conciliación	Politconc	C5	✓	✓	✓	✓	
Igualdad oportunidades	Igualopor	C6	✓	✓	✓	✓	
Mecanismos de diálogo empleados	Dialgemp	C7	✓	✓	✓	✓	
✓ : cumple los criterios; ✗ : no cumple los criterios N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión							

Fuente: Elaboración propia.

El conjunto de variables que forman parte del constructo prácticas RSC en la dimensión social (PRSCDS) es el mismo en el caso de la Región Norte de Portugal y en el de la Eurorregión, conformado por el total de los ítems propuestos inicialmente. No siendo así en Galicia, eliminamos los ítems: *Salaremp*, *Creacemp* y *Formemp*.

A continuación, una vez realizadas las pruebas de unidimensionalidad de las diferentes escalas, en las que se han obtenido las variables definitivas que conforman cada uno de los constructos y modelos dispuestos, analizaremos el modelo de medida.

IV.3. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

Tras realizar las pruebas de unidimensionalidad, incluimos los constructos conformados por los diferentes grupos de variables en los modelos a aplicar, y realizamos el análisis de los modelos de medida. Estudiamos en este apartado los atributos de la validez y fiabilidad de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminante. A continuación enumeramos los pasos y las pruebas a los que someteremos los datos, que ya hemos explicado más extensamente en el capítulo 3:

1. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems.
2. Evaluación de la fiabilidad de los constructos.
3. Evaluación de la validez convergente.
4. Evaluación de la validez discriminante.
5. Análisis del modelo estructural:
 - 5.1. Determinación de los coeficientes *path* o coeficientes β .
 - 5.2. Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2).
 - 5.3. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

Someteremos todos los constructos reflectivos a las diferentes pruebas mencionadas anteriormente, excepto los constructos formativos.

En el caso de los constructos de segundo orden *PRSC* y *Legitm* no realizaremos todas las pruebas, ya que se tratan de constructos formativos (Sarabia et al., 1999). Los indicadores formativos son aquellos que forman, causan o preceden al constructo; la eliminación de un indicador podría alterar el significado del constructo, por este motivo no se realizan todas las pruebas. Esto implica que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas. Debemos considerar que las medidas de un constructo, en este caso, no necesitan estar correlacionadas y no son aplicables medidas de consistencia interna, como por ejemplo el Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta, AVE (Sarabia et al., 1999).

Cuando los indicadores reflectivos, las variables observables son expresadas como una función del constructo. Estas son el reflejo o manifestación del constructo. En este caso la variable latente precede a los indicadores en un sentido causal. Las medias del constructo deben estar

correlacionadas y se les aplican medidas de consistencia interna. En todos los constructos reflectivos la eliminación de un indicador no altera su significado (Sarabia et al., 1999). En la Tabla IV.29 exponemos los criterios en los que nos basamos para analizar el modelo de medida.

Tabla IV.29: Resumen de los criterios de análisis del modelo de medida

Pruebas		Criterio
Fiabilidad individual de los ítems	Constructo de segundo orden	Cargas $> \hat{\omega} = 0,505$ (Falk y Miller, 1992)
	Constructo de primer orden (análisis Bootstrap)	T-Students $> \hat{\omega} = 1,96$ ($\Pr(1-\alpha) \leq 0,05$) (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2003)
Evaluación de la fiabilidad de los constructos	Fiabilidad Compuesta (PC) (Calvo de Mora y Criado, 2005)	$> \hat{\omega} = 0,7$ (Nunnally, 1978)
	Alfa de Cronbach	$> \hat{\omega} = 0,7$, (Nunnally, 1978).
Evaluación de la validez convergente	Varianza Extraída Media (AVE)	$> 0,5$ (Fornell y Lacker, 1981)
Evaluación de la validez discriminante	Raíz cuadra de AVE (\sqrt{AVE})	$>$ correlaciones que presentan con el resto de los constructos (Fornell y Lacker, 1981)
Análisis del modelo estructural	Varianza explicada (R^2) para las variables latentes dependientes	$> \hat{\omega} = 0,1$ (Falk y Miller, 1992)
	Coefficientes β o coeficientes <i>path</i>	$> 0,2$ (Chin, 1998)
	Relaciones entre constructos (Bootstrap) (constructo de primer orden)	T-Students $> \hat{\omega} = 1,96$ ($\Pr(1-\alpha) \leq 0,05$) (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2003)

Fuente: Elaboración propia.

Este apartado tiene la siguiente estructura de evaluación: en primer lugar estimaremos la fiabilidad individual de los ítems y de los constructos y, a continuación, realizaremos la evaluación de la validez convergente y de la validez discriminante. Finalmente, aplicaremos el análisis del modelo estructural.

IV.3.1. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo legitimidad

Comenzamos este apartado dedicado a la evaluación de la fiabilidad individual de los ítems con una exposición del análisis por constructos. Iniciamos el estudio del constructo legitimidad y prácticas de RSC, seguidamente el contexto institucional y finalmente el desempeño empresarial, teniendo en cuenta los criterios previamente establecidos (Tabla IV.29).

Mostramos la Tabla IV.30 que contiene los valores de las cargas estimadas de los diferentes indicadores que conforman el constructo legitimidad. Observamos en las primeras columnas el conjunto de indicadores significativos, en base al modelo especificado, en función del modelo de constructo de primer y segundo orden, con los datos desagregados, es decir, los modelos originales correspondientes a la Región Norte de Portugal, Galicia y la Eurorregión. Después plasmamos los resultados tras la modelización de los datos procedentes de la Región Norte de Portugal y Galicia, basados en el modelo de la Eurorregión. Finalmente reflejamos los resultados tras la modelización con los datos y las cargas resultantes de los modelos aplicados.

Tabla IV.30: Cargas según el modelo del constructo legitimidad

Constructo		Indicador	Abv.	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden				
Segundo orden	Primer orden			Modelo Inicial		Modelo Eurorregión			Modelo Inicial			Modelo Eurorregión	
				N.P.	G	E	N.P.	G	E	G	N.P.	G	N.P.
Legitm**	LGO*	Reconocimiento social	A12	0,883	0,816	0,842	0,883	0,816	0,764	0,778	0,816	0,781	0,806
		Valores organizacionales	A13	0,883	0,816	0,842	0,883	0,816	0,906	0,851	0,936	0,849	0,942
	LGI*	Legitimidad administración pública	B1	0,836	---	0,667	0,836	0,586	0,669	--	0,827	0,615	0,827
		Legitimidad empleados	B2	0,818	0,840	0,760	0,818	0,743	0,745	0,836	0,839	0,778	0,839
		Legitimidad ciudadanos	B3	0,820	---	0,687	0,820	0,602	0,714	--	0,830	0,763	0,830
		Legitimidad medios de comunicación	B4	0,764	---	0,740	0,764	0,728	0,751	--	0,752	0,610	0,752
		Legitimidad clientes	B5	0,824	0,794	0,724	0,824	0,667	0,729	0,755	0,849	0,554	0,849
		Legitimidad proveedores	B6	0,864	---	0,679	0,864	0,544	0,710	--	0,864	0,532	0,864
		Legitimidad asociaciones	B7	0,558	0,665	0,633	0,558	0,692	0,594	0,651	0,535	0,599	0,535
		Legitimidad sector empresarial	B8	0,842	---	0,826	0,842	0,830	0,790	--	0,800	0,797	0,809
Relaciones con los grupos de presión	B9	---	0,893	---	--	--	--	0,928	--	--	--		

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 -- Las variables no están contenidas en este modelo

Fuente: Elaboración propia.

Evaluamos la fiabilidad individual de los ítems, es decir, analizamos las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. El nivel de aceptación que fijamos es el estipulado por Falk y Miller (1992) según el cual las cargas deben ser superiores o iguales a 0,505. En nuestro caso, todas las cargas de las variables contenidas en los distintos modelos cumplen el criterio establecido, no se elimina ninguna variable que no estuviera previamente introducida en el modelo propuesto ni en modelos basados en constructos de primer orden.

Tras la evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo legitimidad, las variables que introducimos en el modelo serán las contenidas en la Tabla IV.31. Como podemos observar, los modelos son diferentes y en ninguno de ellos los ítems propuestos inicialmente se han eliminado; las cargas son óptimas en todos los casos, superan el criterio establecido por Falk y Miller (1992). En la Tabla IV.31 exponemos las variables que conforman el constructo legitimidad según el modelo propuesto.

Tabla IV.31: Variables que conforman el constructo legitimidad según el modelo

Constructo	Indicador	Abv.	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden					
			Modelo Inicial		Modelo Euroregión			Modelo inicial		Modelo Euroregión			
			G	N.P	G	N.P	E	N. P.	G	E	N P.	G	
LGO	Reconocimiento social	A12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Valores organizacionales	A13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
LGI	Legitimidad administración pública	B1	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad empleados	B2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Legitimidad ciudadanos	B3	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad medios de comunicación	B4	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad clientes	B5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Legitimidad proveedores	B6	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad asociaciones	B7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Legitimidad sector empresarial	B8	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Relaciones con los grupos de presión	B9	✓	--	--	--	--	--	--	✓	--	--	--

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión
 -- Las variables no están contenidas en este modelo ✓ cumplen el requisito de la carga;
 ✗ no cumple el criterio (variables eliminadas)

Fuente: Elaboración propia.

IV.3.2. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo prácticas de RSC

En la Tabla IV.32 mostramos los valores de las cargas estimadas de los diferentes indicadores que conforman el constructo de segundo orden, prácticas RSC (PRSC). Observamos en las primeras columnas de datos el conjunto de indicadores significativos en base al modelo especificado, en función del modelo basado en el modelo de constructo de primer y segundo orden, con los datos desagregados, modelos originales correspondientes a la Región Norte de Portugal, Galicia y la Euroregión. En el segundo bloque, mostramos los resultados tras la modelización de los datos procedentes de la Región Norte de Portugal y Galicia y basados en el modelo de la Euroregión. Plasmamos las cargas resultantes de los modelos aplicados en la siguiente tabla resumen.

Tabla IV.32: Prácticas RSC, cargas estimadas según modelo

Constructo				Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden				
Segundo orden	Primer orden	Indicador	Abv.	Modelo inicial		Modelo Eurorregión			Modelo inicial			Modelo Eurorregión	
				N.P.	G	E	N.P.	G	E	G	N.P.	G	N.P.
PRSC**	RSCMIN*	Minimizar el impacto medioambiental	C13	0,857	0,880	0,870	0,857	0,880	0,859	0,822	0,873	0,840	0,877
		Uso de productos de bajo impacto ambiental	C14	0,857	0,880	0,870	0,857	0,880	0,880	0,928	0,840	0,915	0,836
	RSCMPG*	Ahorro de energía	C15	--	0,671	0,636	0,676	0,615	0,636	0,541	--	0,512	0,680
		Planificación inversiones, reducción de impacto	C17	0,829	0,709	0,712	0,821	0,649	0,683	0,667	0,835	0,614	0,826
		Reducción de emisiones	C18	0,902	0,865	0,858	0,862	0,859	0,830	0,792	0,892	0,790	0,855
		Artículos ecológicos	C19	0,810	--	0,742	0,814	0,710	0,763	--	0,806	0,737	0,809
		Envases y embalajes reciclables	C20	0,920	0,671	0,820	0,915	0,737	0,847	0,861	0,926	0,842	0,919
	RSCDE*	Productos y servicios de calidad	C8	0,927	0,847	0,877	0,927	0,847	0,878	0,832	0,933	0,828	0,933
		Productos y servicios que cumplen estándares	C9	0,911	0,646	0,749	0,911	0,646	0,748	0,542	0,918	0,571	0,918
		Mejores niveles de precios	C10	0,887	0,844	0,821	0,887	0,844	0,812	0,815	0,893	0,818	0,893
		Información precisa de productos y servicios	C11	0,881	0,765	0,808	0,881	0,765	0,809	0,820	0,878	0,815	0,878
		Derechos de los consumidores	C12	0,789	0,786	0,787	0,789	0,786	0,794	0,822	0,769	0,820	0,769
	RSCDS*	Calidad de empleados	C1	0,850	0,827	0,826	0,850	0,812	0,824	0,875	0,838	0,829	0,838
		Salario empleados	C2	0,874	---	0,768	0,874	0,657	0,778	--	0,864	0,704	0,864
		Creación empleo	C3	0,784	---	0,673	0,784	0,663	0,670	--	0,795	0,637	0,795
		Formación empleados	C4	0,863	---	0,726	0,863	0,637	0,692	--	0,857	0,605	0,857
		Políticas de conciliación	C5	0,911	0,763	0,817	0,911	0,727	0,818	0,736	0,902	0,732	0,902
		Igualdad oportunidades	C6	0,826	0,766	0,767	0,826	0,758	0,776	0,666	0,847	0,703	0,847
		Mecanismos de diálogo empleados	C7	0,915	0,845	0,821	0,915	0,750	0,829	0,879	0,919	0,763	0,919

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 -- Las variables no están contenidas en este modelo ✓ cumplen el requisito de la carga;
 ✗ no cumple el criterio (variables eliminadas)

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en la Tabla IV.32, que el modelo propuesto varía en función del área geográfica (Galicia, Norte de Portugal y la Eurorregión). Los distintos constructos no contienen el mismo número de ítems. Esto sucede también cuando replicamos el modelo basado en la Eurorregión, recogiendo, por una parte, los datos del área geográfica de Galicia y por otra, los pertenecientes al Norte de Portugal. Cabe también señalar que, los modelos iniciales y los modelos basados en la Eurorregión, en el que se aplicaron los datos pertenecientes a los

territorios de Galicia y el Norte de Portugal, no contienen los mismos ítems, y tampoco se reflejan con la misma intensidad.

Finalmente debemos señalar que en las primeras columnas de datos exponemos el conjunto de indicadores significativos en base al modelo especificado, en función del modelo basado en el modelo de primer y segundo orden, con los datos desagregados, modelos correspondientes a la Región Norte de Portugal y Galicia, así como su conjunto la Euroregión, es decir, los modelos originales.

A continuación exponemos los resultados correspondientes a la Región del Norte de Portugal y Galicia, basados en el modelo de la Euroregión. En el siguiente bloque reflejamos los resultados de la aplicación del modelo de la Euroregión con los datos procedentes, de forma desagregada, de Galicia y de la Región Norte de Portugal. Plasmamos en la Tabla IV.33 el resumen de las cargas resultantes de los modelos aplicados.

Tabla IV.33: Variables que conforman el constructo prácticas RSC según modelo (inicio)

Constructo	Indicador	Abv.	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden				
			Modelo inicial		Modelo Euroregión			Modelo inicial		Modelo euroregión		
			G	N.P	G	N.P	E	N.P.	G	E	N.P.	G
RSCMIN	Minimizar el impacto medioambiental	C13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Uso de productos de bajo impacto ambiental	C14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RSCMPG	Ahorro de energía	C15	✓	--	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓	✓
	Planificación inversiones, reducción de impacto	C17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Reducción de emisiones	C18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Artículos ecológicos	C19	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Envases y embalajes reciclables	C20	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RSCDE	Productos y servicios de calidad	C8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Productos y servicios que cumplen estándares	C9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mejores niveles de precios	C10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Información precisa de productos y servicios	C11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Derechos de los consumidores	C12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RSCDS	Calidad de empleados	C1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Salario empleados	C2	--	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Creación empleo	C3	--	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Formación empleados	C4	--	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Políticas de conciliación	C5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Igualdad oportunidades	C6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

--:Las variables no están contenidas en este modelo ✓ cumplen el requisito de la carga; ✗ no cumple el criterio (variable eliminada)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IV.33: Variables que conforman el constructo prácticas RSC según modelo (conclusión)

Constructo	Indicador	Abv.	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden					
			Modelo inicial		Modelo Eurorregión			Modelo inicial		Modelo eurorregión			
			G	N.P	G	N.P	E	N.P.	G	E	N.P.	G	
LGO	Reconocimiento social	A12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Valores organizacionales	A13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
LGI	Legitimidad administración pública	B1	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad empleados	B2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Legitimidad ciudadanos	B3	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad medios de comunicación	B4	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad clientes	B5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Legitimidad proveedores	B6	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Legitimidad asociaciones	B7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Legitimidad sector empresarial	B8	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓	✓	✓
	Relaciones con los grupos de presión	B9	✓	--	--	--	--	--	--	✓	--	--	--

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 --: las variables no están contenidas en este modelo ✓ cumplen el requisito de la carga; ✗ no cumple el criterio (variable eliminada)

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis de la evaluación de la fiabilidad del constructo prácticas RSC realizamos la evaluación del contexto institucional, desarrollado en el siguiente apartado.

IV.3.3. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del contexto institucional

Mostramos en la Tabla IV.34, los valores de las cargas estimadas de los diferentes indicadores que conforman el contexto institucional según el modelo propuesto. En primer lugar, exponemos el conjunto de indicadores significativos en base al modelo especificado, en función del modelo basado en el modelo de primer y segundo orden, con los datos desagregados, los modelos originales aplicados a la Región Norte de Portugal, Galicia y la Eurorregión. Seguidamente se muestran los resultados de la aplicación de los datos a los modelos del Norte de Portugal y Galicia, basados en el modelo de la Eurorregión. Reflejamos en la siguiente tabla las cargas resultantes en los modelos aplicados, después de realizar la evaluación de la fiabilidad del constructo contexto institucional.

Tabla IV.34: Cargas estimadas según modelo del contexto institucional

Constructo	Indicador	Abv	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden				
			Modelo Inicial		Modelo Eurorregión			Modelo Inicial		Modelo Eurorregión		
			N. P	G	E	N P	G	N.P.	G	E	N.P.	G
Prescor	Conocimiento leyes	A1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Cumplimiento leyes	A2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Organismos reguladores	A3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Existencia acuerdos	A4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Presnor	Obligación moral	A5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Congruencia con valores del entorno	A6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Normas sociales	A7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Presmin	Conocimiento de experiencias	A8	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Modelos a seguir	A9	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	Imitación de prácticas	A10	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	Conocimiento experiencias exitosas	A11	--	✗	✓	✓	✗	✗	--	✓	✓	✓

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 --: variables no contenidas en este modelo ✓ : cumplen el requisito de la carga; ✗: no cumple el criterio (variable eliminada)

Fuente: Elaboración propia.

Evaluamos la fiabilidad individual de los ítems; como podemos observar, todas las cargas son superiores o iguales a 0,505 (Falk y Miller, 1992), es decir, cumplen el criterio establecido a excepción de las variables que mencionaremos a continuación.

Por no alcanzar la carga suficiente, eliminamos las variables, en los diferentes modelos, que no cumplen los criterios establecidos. En el modelo inicial de Galicia de constructo de segundo orden se elimina la variable A11 (conocimiento de experiencias exitosas). En el modelo basado en la Eurorregión en el Norte de Portugal de segundo constructo, se elimina la variable A8 (conocimiento de experiencias). En el modelo de Galicia, basado en la Eurorregión de segundo constructo, se eliminan las variables A10 (imitación de prácticas) y A11 (conocimiento de experiencias exitosas).

Destacamos que se repite la eliminación en todos los modelos de la variable A11 (conocimiento de experiencias exitosas). Como resultado, se presentan modelos diferentes en los cuales vamos a introducir un conjunto de variables distintas, que conforman el contexto institucional. La presión más afectada en cuanto a la eliminación de variables es, principalmente la mimética, mientras que en los constructos presión coercitiva y presión normativa permanecen el mismo conjunto de variables. En consecuencia, en el caso del contexto institucional, el conjunto de variables que introducimos en cada uno de los modelos es diferente.

En la Tabla IV.35 exhibimos el conjunto de variables que conforman los constructos pertenecientes al contexto institucional según el modelo.

Tabla IV.35: Variables que conforman el contexto institucional según modelo

Constr.	Indicador	Abv	Constructo de segundo orden					Constructo de primer orden				
			Modelo inicial		Modelo Eurorregión			Modelo inicial		Modelo Eurorregión		
			N. P.	G	E	N P	G	N.P.	G	E	G	N.P
Prescor	Conocimiento o leyes	A1	0,782	0,758	0,727	0,782	0,773	0,777	0,791	0,730	0,786	0,777
	Cumplimiento o leyes	A2	0,826	0,713	0,764	0,826	0,698	0,824	0,439	0,754	0,443	0,826
	Organismos reguladores	A3	0,900	0,757	0,829	0,899	0,767	0,904	0,863	0,835	0,863	0,903
	Existencia acuerdos	A4	0,925	0,747	0,841	0,925	0,742	0,925	0,848	0,846	0,852	0,925
Presnor	Obligación moral	A5	0,573	0,798	0,716	0,576	0,812	0,514	0,843	0,716	0,846	0,514
	Congruencia con valores del entorno	A6	0,894	0,906	0,909	0,894	0,917	0,920	0,905	0,912	0,906	0,920
	Normas sociales	A7	0,865	0,741	0,776	0,862	0,712	0,869	0,685	0,772	0,680	0,869
Presmin	Conocimiento o de experiencias	A8	0,936	0,964	0,787	×	1,000	0,843	0,835	0,761	0,796	0,790
	Modelos a seguir	A9	0,955	0,662	0,813	0,595	×	0,961	0,839	0,856	0,865	0,955
	Imitación de prácticas	A10	0,694	0,698	0,726	0,617	×	0,836	0,867	0,864	0,822	0,851
	Conocimiento o experiencias exitosas	A11	--	×	0,795	0,956	×	--	0,545	0,690	0,729	0,467

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 --: variables no contenidas en este modelo ✓: cumplen el requisito de la carga; ×: no cumple el criterio (variable eliminada)

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar tras los resultados, el modelo varía en función del territorio (Galicia, Norte de Portugal y la Eurorregión); no todos contienen los mismos indicadores que los constructos diseñados inicialmente. Igual sucede cuando replicamos el modelo basado en la Eurorregión, recogiendo los datos de Galicia y Región Norte de Portugal, de forma desagregada. Aunque partimos de un modelo inicial en el que se encuentran integrados los mismos indicadores, no todos adquieren la carga significativa necesaria para permanecer en el modelo, por lo que se procede a su eliminación.

Debemos resaltar que existen también diferencias entre los modelos iniciales y los modelos basados en la Eurorregión, en el que se aplicaron los datos de las zonas de Galicia y el Norte de Portugal: no contienen los mismos ítems, tampoco se reflejan con la misma intensidad y se producen diferencias.

IV.3.4. Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems del constructo desempeño empresarial

La Tabla IV.36 contiene los valores de las cargas estimadas de los diferentes indicadores que conforman el constructo desempeño empresarial. En primer lugar exponemos el conjunto de indicadores significativos en base al modelo especificado, en función del modelo original basado en el modelo de primer y segundo orden, con los datos desagregados, modelos correspondientes a la Región Norte de Portugal, Galicia y la Eurorregión. En un segundo bloque

se exponen los resultados de la aplicación del modelo de la Euroregión con los datos procedentes de la Euroregión y las regiones de forma desagregada, Galicia y Norte de Portugal. Recogemos las cargas resultantes de los modelos aplicados en la tabla siguiente.

Tabla IV.36: Cargas estimadas según modelo en el constructo desempeño empresarial

Modelo	Constr.	Indicador	Av.	Modelo inicial		Modelo Euroregión		
				N. P.	G	E	N P	G
2º orden	Desemp	Resultado económico 2011	D2	0,836	0,931	0,902	0,838	0,924
		Retabilidad 2011	D3	0,937	0,905	0,926	0,938	0,908
		ADR	D4	0,919	0,909	0,916	0,918	0,918
		RevPAR	D5	0,946	0,910	0,921	0,945	0,918
		Cuota de mercado	D6	0,949	0,869	0,893	0,950	0,858
1º orden	Desemp	Resultado económico 2011	D2	0,854	0,916	0,907	0,854	0,854
		Retabilidad 2011	D3	0,947	0,899	0,929	0,947	0,947
		ADR	D4	0,903	0,923	0,909	0,903	0,903
		RevPAR	D5	0,935	0,922	0,914	0,935	0,935
		Cuota de mercado	D6	0,958	0,864	0,899	0,958	0,958

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión
 --: variables no contenidas en este modelo ✓ : cumplen el requisito de la carga; ✗ :no cumple el criterio (variables eliminadas)

Fuente: Elaboración propia.

Evaluamos la fiabilidad individual de los ítems, observando la tabla resumen que contiene las cargas resultantes de los modelos aplicados. Todas las variables cumplen la premisa establecida, son superiores a 0,05 (Falk y Miller, 1992), por lo que no tenemos que eliminar ningún ítem, muestran cargas suficientes. Se debe destacar que las cargas son elevadas superando el valor de 0,8. La variable condeco no se incluye en ninguno de los modelos, ya que de forma previa es la variable que se ha eliminado del conjunto del constructo desempeño económico. Finalmente, hay que señalar que las variables que introducimos en el modelo son las propuestas inicialmente en el constructo desempeño empresarial. Cabe mencionar que el conjunto de variables que conforma este constructo es igual en todos los modelos. En la Tabla IV.37 mostramos las variables que conforman los constructos pertenecientes al desempeño empresarial según el modelo propuesto.

Tabla IV.37: Variables que conforman el desempeño empresarial según el modelo (inicio)

Modelos	Const.	Indicador	Abv. Ind.	Modelo inicial		Modelo Euroregión		
				N. P.	Galicia	E	N P.	Galicia
Const. de Segundo orden	Desemp	Resultado económico 2011	D2	✓	✓	✓	✓	✓
		Retabilidad 2011	D3	✓	✓	✓	✓	✓
		ADR	D4	✓	✓	✓	✓	✓
		RevPAR	D5	✓	✓	✓	✓	✓
		Cuota de mercado	D6	✓	✓	✓	✓	✓

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión
 --: variables no contenidas en este modelo ✓ : cumplen el requisito de la carga; ✗ :no cumple el criterio (variables eliminadas)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IV.37: Variables que conforman el desempeño empresarial según el modelo (conclusión)

Modelos	Const.	Indicador	Abv. Ind.	Modelo inicial		Modelo Euroregión		
				N. P.	Galicia	E	N P.	Galicia
Const. de Primer orden	Desemp	Resultado económico 2011	D2	✓	✓	✓	✓	✓
		Retabilidad 2011	D3	✓	✓	✓	✓	✓
		ADR	D4	✓	✓	✓	✓	✓
		RevPAR	D5	✓	✓	✓	✓	✓
		Cuota de mercado	D6	✓	✓	✓	✓	✓
N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión --: variables no contenidas en este modelo ✓ : cumplen el requisito de la carga; ✗: no cumple el criterio (variables eliminadas)								

Fuente: Elaboración propia.

En base a la evaluación de la fiabilidad individual, en el caso del constructo desempeño empresarial todos los modelos son iguales, el constructo contiene el mismo número de variables en cada uno de los modelos. Analizamos de forma general el conjunto de los constructos que intervienen en el modelo, con lo que concluimos que los modelos son diferentes en base a los análisis y evaluaciones realizadas hasta el momento. Esto es debido a que los constructos Presmin, RSCMIN, RSCDS, LGI, RSCMPG y PRSC contienen un grupo de variables diferente según el modelo. Permanecen con igual conjunto de ítems los constructos: desemp, prescor, presnor, LGO y RSCDE. Continuamos el análisis, el siguiente paso es evaluar la validez convergente.

IV.3.5. Evaluación de la fiabilidad de los constructos

En esta etapa analizamos la fiabilidad de los constructos, es decir, comprobamos la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto. Evaluamos con qué rigurosidad se están midiendo las variables latentes. Para evaluar esta fiabilidad seleccionamos la fiabilidad compuesta (pc), en base a las ventajas defendidas por los autores Calvo de Mora y Criado (2005) frente al alfa de Cronbach. Para analizar los valores obtenidos por la fiabilidad compuesta (pc), nos basaremos en Nunnally (1978). Este autor sugiere que 0,7 es un nivel de fiabilidad aceptable para niveles de fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación. En nuestro caso, los valores de fiabilidad más alta los presenta el modelo original de segundo orden perteneciente a la Región Norte de Portugal.

En base a la evaluación de la fiabilidad de los constructos, el valor más alto lo adquiere el constructo (Presmin) en el modelo de Galicia de segundo orden, basado en el modelo de la Euroregión y conformado por tan solo un ítem. De forma genérica, los modelos no mejoran la fiabilidad realizando cambios. Los mejores modelos son los originales, basados en el modelo propuesto, a excepción de algún constructo concreto que mejora sustancialmente, como el caso mencionado anteriormente de Galicia. La fiabilidad en los demás modelos empeora de forma

moderada, no se producen grandes diferencias. En la Tabla IV.38 mostramos los resultados obtenidos de la fiabilidad compuesta (pc).

Tabla IV.38: Fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de investigación (pc)

Constructos	Segundo orden					Primer orden				
	Modelo original		Modelo Euroregión			Modelo original		Modelo Euroregión		
	N.P	G	N.P	G	E	N. P.	G	N P	G	E
Prescor	0,919	0,832	0,919	0,833	0,870	0,919	0,834	0,919	0,835	0,871
Presnor	0,829	0,858	0,829	0,857	0,845	0,824	0,856	0,824	0,855	0,845
Presmin	0,901	0,825	0,776	1,000	0,862	0,913	0,860	0,860	0,880	0,870
RSCMIN	0,847	0,873	0,847	0,873	0,861	0,846	0,868	0,846	0,871	0,860
RSCMPG	0,923	0,829	0,911	0,841	0,870	0,923	0,812	0,911	0,831	0,868
RSCDE	0,945	0,886	0,945	0,886	0,905	0,945	0,880	0,945	0,882	0,904
RSCDS	0,953	0,877	0,953	0,881	0,912	0,952	0,871	0,952	0,878	0,911
LGO	0,876	0,800	0,876	0,800	0,830	0,870	0,798	0,868	0,798	0,822
LGI	0,932	0,877	0,932	0,871	0,894	0,931	0,874	0,931	0,853	0,893
Desemp	0,964	0,958	0,964	0,958	0,961	0,965	0,958	0,965	0,958	0,961

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos visualizar en la Tabla IV.38 todas las variables superan el valor de 0,7 establecido por Nunnally (1978) como nivel de fiabilidad aceptable. Los constructos de segundo orden PRSC y Legitm no están contemplados en el análisis de la fiabilidad, no necesitan cumplir este requisito, se trata de constructos formativos. El resto de los constructos son reflectivos y en estos, sí se deben estudiar la validez convergente (Sarabia et al., 1999). También existe otro coeficiente para medir la fiabilidad. El Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Para considerarse fiable, la escala de medición propuesta debe superar el valor de Alfa de Cronbach de 0,7, valor mínimo definido por Nunnally (1978). Presentamos en la Tabla IV.39 los resultados obtenidos en los diferentes modelos.

Tabla IV.39: Alfa de Cronbach

Constructos	Segundo orden					Primer orden				
	Modelo original		Modelo Euroregión			Modelo original		Modelo Euroregión		
	N.P	G	N.P	G	E	N. P.	G	N P	G	E
Prescor	0,884	0,750	0,884	0,750	0,804	0,883	0,761	0,883	0,761	0,805
Presnor	0,690	0,748	0,690	0,748	0,725	0,680	0,744	0,680	0,744	0,721
Presmin	0,854	0,811	0,746	0,000	0,806	0,856	0,813	0,770	0,813	0,802
RSCMIN	0,638	0,709	0,638	0,709	0,678	0,618	0,683	0,618	0,683	0,657
RSCMPG	0,888	0,723	0,877	0,761	0,811	0,881	0,703	0,875	0,743	0,802
RSCDE	0,927	0,837	0,927	0,837	0,867	0,925	0,836	0,925	0,836	0,867
RSCDS	0,942	0,813	0,942	0,841	0,887	0,938	0,801	0,938	0,826	0,879
LGO	0,718	0,499	0,718	0,499	0,589	0,711	0,472	0,711	0,472	0,568
LGI	0,915	0,811	0,915	0,829	0,863	0,914	0,799	0,914	0,830	0,862
Desemp	0,955	0,945	0,955	0,945	0,949	0,954	0,943	0,954	0,943	0,948

N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach no todos cumplen el criterio establecido. Por ejemplo, el constructo Presmin (presión mimética), en el caso del modelo de Galicia basado en el modelo de la Euroregión de constructo de segundo orden, presenta un valor muy inferior. Este resultado se debe a que tan solo un único ítem forma parte de este constructo. En los casos de la LGO, los modelos basados en la Euroregión de constructo de primer y segundo orden de Galicia y Euroregión y el modelo original de Galicia de primer orden, no logran una cifra aceptable de la fiabilidad de Cronbach; en los demás casos sí. Por lo tanto, en nuestra investigación, para evaluar la fiabilidad, seleccionamos la fiabilidad compuesta (pc) en base a las ventajas defendidas por Calvo de Mora y Criado (2005) frente al alfa de Cronbach. Los constructos de segundo orden, PRSC y Legitm, no están contemplados en el análisis de la fiabilidad, no necesitan cumplir este requisito; se trata de constructos formativos. El resto de los constructos son reflectivos y en estos, sí se deberá analizar la validez convergente (Sarabia et al., 1999).

IV.3.6. Evaluación de la validez convergente

En este epígrafe analizaremos la validez convergente, basándonos en la varianza extraída media (AVE); ésta nos proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza. Nos basamos en las recomendaciones de los autores Fornell y Lacker (1981), que nos indican que los valores superiores a 0,5 son los más adecuados. Este argumento sostiene, cumpliendo la premisa establecida, que al menos el 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Una vez evaluada la validez convergente procedemos a realizar, en el siguiente apartado, la evaluación de la validez discriminante. En la Tabla IV.40 recogemos el resultado de las correlaciones de las variables latentes de los constructos de los diferentes modelos propuestos.

Tabla IV.40: Validez convergente de los constructos (AVE)

Constructos	Segundo orden					Primer orden				
	Modelo original		Modelo Euroregión			Modelo original		Modelo Euroregión		
	N.P	G	N.P	G	E	N. P.	G	N P	G	E
Prescor	0,740	0,553	0,740	0,745	0,627	0,739	0,570	0,739	0,571	0,629
Presnor	0,625	0,669	0,625	0,818	0,647	0,622	0,667	0,622	0,666	0,647
Presmin	0,756	0,618	0,549	1,000	0,610	0,777	0,612	0,619	0,647	0,629
RSCMIN	0,734	0,775	0,734	0,880	0,756	0,734	0,768	0,733	0,771	0,754
RSCMPG	0,751	0,551	0,675	0,719	0,574	0,750	0,526	0,675	0,503	0,571
RSCDE	0,775	0,610	0,775	0,781	0,655	0,774	0,600	0,774	0,603	0,655
RSCDS	0,742	0,642	0,742	0,717	0,597	0,741	0,631	0,741	0,509	0,596
LGO	0,780	0,666	0,780	0,816	0,709	0,771	0,665	0,768	0,665	0,699
LGI	0,634	0,644	0,634	0,680	0,514	0,631	0,639	0,631	0,428	0,511
Desemp	0,844	0,819	0,844	0,905	0,831	0,847	0,819	0,847	0,819	0,831

N.P: Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis de los resultados expuestos podemos concluir que, en todos los modelos, los constructos analizados cumplen el requisito previamente establecido. Todos ellos son superiores a 0,5 salvo en el caso del constructo de primer orden legitimidad respecto a los grupos de interés (LGI) en el modelo de Galicia, basado en el modelo de la Euroregión, donde la LGI es inferior a 0,428; es decir, no llega a alcanzar la cifra necesaria para cumplir el requisito establecido. Los constructos de segundo orden PRSC y Legitm no están contemplados en el análisis de la fiabilidad. Estos no necesitan cumplir este requisito, se trata de constructos formativos, el resto de los constructos son reflectivos y en esta tipología, sí se debe estudiar la validez convergente (Sarabia et al., 1999).

En base a la evaluación de la validez convergente, apenas se aprecian diferencias entre los modelos. El modelo que presenta mejor validez convergente es el de Galicia, corresponde al modelo de constructo de segundo orden basado en el modelo de la Euroregión. Los modelos iniciales de constructos de segundo orden de Galicia y Portugal son mejores que los modelos de primer orden; en el caso de la Euroregión es similar. Comparando los modelos iniciales con los modelos basados en la Euroregión, Galicia y Norte de Portugal, en mayor o menor medida estos permanecen iguales en cuanto a los resultados, las pruebas, los análisis y las evaluaciones; pero en el caso de Galicia, se percibe una ligera mejora, en concreto, en el modelo de Galicia basado en el modelo de la Euroregión de constructo de segundo orden.

IV.3.7. Evaluación de la validez discriminante

En este apartado, llevaremos a cabo la evaluación de la validez discriminante de un constructo. Basaremos esta evaluación en comprobar si la varianza extraída media (AVE) de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre el constructo que estamos analizando y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Lacker, 1981). El cumplimiento de

la premisa establecida por estos académicos, nos indicará que un constructo es diferente a otro. En nuestro caso realizaremos el procedimiento inverso en base a la aplicación realizada por Riquel (2010), con el fin de hacer más práctico el procedimiento de cálculo. Para ello, determinaremos la validez discriminante de un constructo mediante el cálculo de la raíz cuadrada de AVE, utilizando el software VISUAL-PLS. Para que un constructo sea diferente a otro la raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de los constructos. Tras comprobar la validez discriminante, en el siguiente apartado analizaremos el modelo estructural. En la Tabla IV.41 mostramos las correlaciones de las variables latentes de los modelos de constructo de segundo orden.

Tabla IV.41: Correlaciones de variables latentes modelo constructo de segundo orden

Modelo	Tabla de correlaciones						
	Prescor	Presnor	Presmin	Desemp	PRSC	Legitm	
Norte de Portugal (Inicial)	Prescor	0,860					
	Presnor	0.456	0,791				
	Presmin	0.150	0.144	0,869			
	Desemp	0.128	0.278	0.316	0,919		
	PRSC	0.665	0.595	0.111	0.349	0,787	
	Legitm	-0.539	-0.623	-0.216	-0.409	-0.614	1.000
Norte de Portugal (Erorregión)	Prescor	0,860					
	Presnor	0.457	0,790				
	Presmin	0.294	0.418	0,741			
	Desemp	0.128	0.278	0.590	0,919		
	Legitm	-0.540	-0.624	-0.365	-0.408	0,794	
	PRSC	0.659	0.590	0.310	0.357	-0.615	1.000
Galicia (Inicial)	Prescor	0,744					
	Presnor	0.404	0,818				
	Presmin	-0.151	-0.305	0,786			
	Desemp	0.358	0.128	-0.026	0,905		
	Legitm	0.251	0.614	-0.301	0.119	0,793	
	PRSC	0.353	0.412	-0.075	0.215	0.405	1.000
Galicia (Erorregión)	Prescor	0,745					
	Presnor	0.404	0,818				
	Presmin	0.181	0.327	1.000			
	Desemp	0.357	0.128	0.084	0,905		
	PRSC	0.362	0.385	0.046	0.255	0,714	
	Legitm	0.236	0.606	0.279	0.120	0.446	1.000
Erorregión	Prescor	0,796					
	Presnor	0.423	0,804				
	Presmin	-0.215	-0.286	0,781			
	Desemp	0.255	0.183	-0.250	0,912		
	Legitm	-0.420	-0.586	0.287	-0.204	0,827	
	PRSC	0.482	0.447	-0.121	0.298	-0.475	1.000

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla IV.41, en los modelos de segundo orden se cumple la premisa establecida por Fornell y Lacker (1981), un constructo es diferente a otro. La raíz cuadrada de AVE, dispuesta en negrita en la diagonal principal, es mayor que las correlaciones

que presenta con el resto de los constructos. No se aprecian diferencias entre las correlaciones, a excepción del caso del modelo de Galicia, basado en el modelo de la Eurorregión, donde la presión mimética aumenta de forma considerable debido a que tan solo un ítem forma parte de ese constructo. Analizaremos la validez discriminante basada en el modelo de constructo de primer orden y para ello exponemos los resultados en la Tabla IV.42.

Tabla IV.42: Correlaciones de las variables latentes (constructo de primer orden)

Modelo	Tabla de correlaciones										
	Prescor	Presnor	Presmin	RSCMIN	RSCMPG	RSCDE	RSCDS	LGO	LGI	Desemp	
Norte de Portugal (original)	Prescor	0,860									
	Presnor	0.432	0,788								
	Presmin	0.105	0.136	0,882							
	RSCMIN	0.399	0.375	-0.341	0,857						
	RSCMPG	0.589	0.394	-0.080	0.429	0,866					
	RSCDE	0.501	0.548	-0.082	0.595	0.452	0,880				
	RSCDS	0.602	0.605	-0.115	0.661	0.533	0.834	0,861			
	LGO	0.504	0.465	-0.195	0.158	0.539	0.276	0.457	0,878		
	LGI	0.439	0.543	-0.164	0.340	0.317	0.509	0.558	-0.315	0,795	
	Desemp	0.132	0.261	-0.385	0.301	0.160	0.358	0.391	-0.124	0.469	1.000
Norte de Portugal (Eurorregión)	Prescor	0,860									
	Presnor	0.432	0,788								
	Presmin	0.157	0.211	0,787							
	RSCMIN	0.399	0.375	0.347	0,856						
	RSCMPG	0.590	0.402	0.143	0.484	0,821					
	RSCDE	0.502	0.548	0.124	0.595	0.513	0,880				
	RSCDS	0.603	0.605	0.159	0.661	0.586	0.834	0,861			
	LGO	0.509	0.469	0.268	0.163	0.556	0.286	0.465	0,876		
	LGI	0.439	0.543	0.197	0.340	0.339	0.509	0.558	-0.317	0,795	
	Desemp	0.414	0.116	-0.021	-0.272	0.099	0.163	0.147	-0.109	0.020	1.000
Galicia (original)	Prescor	0,755									
	Presnor	0.287	0,816								
	Presmin	0.075	0.244	0,783							
	RSCMIN	0.315	0.161	0.123	0,876						
	RSCMPG	0.245	0.378	-0.058	-0.377	0,725					
	RSCDE	0.236	0.446	-0.001	-0.318	0.756	0,775				
	RSCDS	0.112	0.206	0.226	-0.375	0.166	0.376	0,794			
	LGO	0.155	0.623	0.266	-0.055	0.402	0.391	0.312	0,815		
	LGI	0.182	0.471	0.181	-0.119	0.163	0.329	0.144	-0.459	0,799	
	Desemp	0.414	0.116	-0.021	-0.272	0.099	0.163	0.147	-0.109	0.020	1.000
Galicia (Eurorregión)	Prescor	0,756									
	Presnor	0.288	0,816								
	Presmin	0.145	0.237	0,804							
	RSCMIN	0.311	0.167	0.113	0,878						
	RSCMPG	0.285	0.380	-0.082	-0.381	0,709					
	RSCDE	0.239	0.442	-0.044	-0.313	0.752	0,777				
	RSCDS	0.118	0.161	0.167	-0.323	0.133	0.311	0,714			
	LGO	0.155	0.622	0.262	-0.062	0.415	0.390	0.341	0,815		
	LGI	0.304	0.362	0.158	-0.305	0.116	0.234	0.197	-0.453	0,654	
	Desemp	0.415	0.116	0.063	-0.269	0.149	0.162	0.192	-0.109	0.167	1.000
Eurorregión	Prescor	0,793									
	Presnor	0.419	0,805								
	Presmin	0.126	0.228	0,793							
	RSCMIN	0.301	0.221	0.198	0,869						
	RSCMPG	0.445	0.370	-0.014	-0.393	0,756					
	RSCDE	0.374	0.449	0.023	-0.418	0.635	0,809				
	RSCDS	0.343	0.331	0.173	-0.468	0.321	0.551	0,772			
	LGO	0.386	0.592	0.264	-0.074	0.470	0.344	0.370	0,836		
	LGI	0.353	0.403	0.156	-0.257	0.180	0.333	0.347	-0.390	0,715	
	Desemp	0.259	0.181	0.180	-0.297	0.164	0.236	0.302	-0.074	0.294	1.000

Fuente: Elaboración propia.

Comentamos los resultados obtenidos a partir de la evaluación de la validez discriminante. Como podemos observar en la Tabla IV.42, en los modelos de primer orden se cumple la premisa establecida por Fornell y Lacker (1981) según la que un constructo es diferente a otro, excepto en los dos modelos aplicados con los datos procedentes de Galicia. En este caso, admitimos como válido el constructo RSCMPG de primer orden, dada su proximidad.

En el modelo de Galicia, en el que se aplica el modelo de la Euroregión, la distancia es mayor que en el modelo de Galicia propuesto inicialmente en la relación del constructo RSCMPG y RSCDE. El modelo que presenta mejores correlaciones es el modelo inicial del Norte de Portugal, empeorando sus resultados en el modelo basado en la Euroregión. Encontramos el caso contrario en Galicia, donde mejora la validez discriminante en el modelo basado en el modelo de la Euroregión.

Tras comprobar la validez discriminante, en el siguiente apartado realizaremos el análisis del modelo estructural. Debemos considerar que el modelo planteado está basado en constructos de segundo orden, en el que sí se obtienen resultados óptimos. Realizamos el análisis del contraste de primer orden con el fin de averiguar cómo se comporta el modelo en este caso y poder realizar una comparativa entre ambos. En referencia al análisis de la validez discriminante se obtienen mejores resultados en los modelos de segundo orden que en los de primer orden.

IV.4. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

En este epígrafe damos respuesta a las cuestiones planteadas por Falk y Miller (1992), Roldan (2000) y Riquel (2010); trataremos de determinar:

- El poder predictivo del modelo de investigación especificado [$R^2 > 0 = 0,1$ (Falk y Miller, 1992)];
- Los coeficientes β o coeficientes *path* [$> 0,2$ (Chin, 1998)].
- La estabilidad de las estimaciones ofrecidas a través del PLS. Este cálculo se realiza mediante la utilización de las técnicas no paramétricas de remuestreo ofrecidas por este programa. Se aplica el *Bootstrap* para comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación [relaciones entre constructos T-Students $> 0 = 1,96$ ($\Pr(1-\alpha) \leq 0,05$)].

En la Tabla IV.43 podemos visualizar los resultados de la relación de los constructos conformados por la legitimidad (Legitm) y las prácticas de RSC (PRSC) de segundo orden. También reflejamos las relaciones entre los constructos de primer orden y las prácticas de RSC dimensión medioambiental de acción (RSCMIN), que se refieren a las acciones realizadas en la organización en materia medioambiental; prácticas de responsabilidad social dimensión medioambiental predisposición (RSCMPG) acciones que tienen predisposición a realizar en este tipo de prácticas, prácticas de RSC dimensión económica (RSCDE) y prácticas de RSC dimensión social (RSCDS). Todas ellas conforman el conjunto de prácticas de RSC, en la que

se estudia la relación con los constructos de primer orden legitimidad de la organización (LGO) y legitimidad respecto a los grupos de interés (LGI). Los LGI y LGO conforman el conjunto del denominado constructo de segundo orden, legitimidad.

Tabla IV.43: Relación constructo de primer y segundo orden legitimidad y prácticas RSC

Hipótesis	Relación de los constructos		Modelo				
			Inicial		Eurorregión		
			N. P	G	E	N. P.	G
H6. La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.	PRSC**	> Legitm**	0,614	0,405	0,475	0,615	0,446
	RSCMIN*	> LGO*	--	-2,187	-3,066	--	-2,207
	RSCMPG*		5,056	3,815	5,986	5,252	3,876
	RSCDE*		--	--	--	--	--
	RSCDS*		--	2,657	3,866	--	3,846
	PRSC**	> Legitm**	0,614	0,405	0,475	0,615	0,446
	RSCMIN*	> LGI*	--	--	--	--	3,530
	RSCMPG*		--	--	--	--	--
	RSCDE*		--	4,472	2,550	--	--
RSCDS*	7,155		--	2,347	5,703	--	

** Constructo de segundo Orden; *** Constructo de primer orden (Coef. β) – Modelo constructo de segundo orden-
 * Constructos de primer orden (T-student)- Modelo constructo de primer orden-
 N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 --: no existe relación

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del modelo estructural, los Coeficientes β , obtenidos de la relación entre las prácticas de RSC y la legitimidad, son elevados y positivos. No sucede lo mismo en los casos de la relación entre RSCMIN y LGO, donde los valores de las T-Student son elevados pero negativos. Además tan solo están representados en los modelos aplicados en Galicia (en ambos modelos el inicial propuesto y el modelo basado en la Eurorregión), y en el conjunto de ambas regiones, en la Eurorregión. No disponemos de una relación significativa entre la RSCDE y la LGO. Tampoco se cumple en el caso de la relación entre RSCMPG y la LGI. La relación entre RSCMPG y el constructo LGO adquiere un valor significativo en todos los modelos.

En la Tabla IV.44, plasmamos los resultados pertenecientes a las relaciones entre los constructos de segundo orden, prácticas RSC (PRSC) y legitimidad (Legitm), en concordancia con el constructo de primer orden, desempeño Empresarial (Desemp). También se incluyen las relaciones de los constructos de primer orden RSCMIN, RSCMPG, RSCDE y RSCDS con relación al Desemp, los valores expresados son las T-Student. Además podemos visualizar las relaciones entre los constructos de primer orden LGI y LGO y el Desemp, los valores reflejados son las T-Student significativas.

Tabla IV.44: Relación de los constructos prácticas RSC y legitimidad sobre desempeño

Hipótesis	Relación de los constructos		Modelo inicial		Modelo Euroregión		
			N. P	G	E	N. P	G
H4. La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.	PRSC**	>Desemp***	0,156	0,200	0,259	0,171	0,251
	RSCMIN*		--	2,211	--	--	2,113
	RSCMPG*		--	--	--	--	--
	RSCDE*		--	--	--	--	--
	RSCDS*		--	--	2,317	--	--
H5. Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.	Legitm**	>Desemp***	0,314	0,038	0,081	0,302	0,008
	LGI*		4,509	--	2,269	4,304	--
	LGO*		--	--	--	--	--
** Constructo de segundo Orden; *** Constructo de primer orden (Coef. β) – Modelo constructo de segundo orden- * Constructos de primer orden (T-student)- Modelo constructo de primer orden- N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Euroregión --: no existe relación							

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del modelo estructural, la relación entre las prácticas de RSC y el desempeño es positiva. Los modelos aplicados al Norte de Portugal no presentan un valor significativo pero sí muestra una tendencia positiva en relación al comportamiento entre ambos constructos. En el caso del constructo de segundo orden, en relación al desempeño, en los modelos de Galicia, no presentan un valor significativo, pero muestra una tendencia positiva en relación al comportamiento entre ambos constructos. En el análisis de los casos de la relaciones RSCMPG y RSCDE con el constructo Desemp, no aparece una relación significativa. Finalmente debemos destacar que la relación entre los constructos LGO y Desemp tampoco muestra valores significativos en ninguno de los modelos analizados.

Por otra parte, como podemos observar en la Tabla IV.45, la relación entre las presiones coercitiva y normativa es positiva y significativa en todos los estándares. La presión mimética es negativa en todos los modelos, salvo en el caso del modelo basado en la Euroregión aplicado con los datos de Portugal. En ninguno de los modelos, la presión mimética alcanza un valor significativo. La presión coercitiva ejerce mayor influencia sobre las prácticas de RSC que la presión normativa en los modelos aplicados en los dos casos de la Región Norte, así como en la Euroregión. La presión normativa ejerce mayor influencia sobre las prácticas de RSC que la presión coercitiva en los modelos aplicados en Galicia, tanto el inicial como en el basado en la Euroregión.

Tabla IV.45: Relación de los constructos prácticas RSC y las presiones institucionales

Hipótesis	Relación de los constructos		Modelo inicial		Modelo Eurorregión		
			N. P	G	E	N. P	G
H1. La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Prescor*** >	PRSC**	0,499	0,226	0,362	0,490	0,253
		RSCMIN*	2,651	3,054	3,006	2,736	2,615
		RSCMPG*	6,314	--	4,489	6,826	--
		RSCDE*	2,323	--	2,269	2,371	--
		RSCDS*	2,811	--	2,160	2,935	--
H2. La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.	Presnor*** >	PRSC**	0,370	0,340	0,307	0,359	0,317
		RSCMIN*	--	--	2,131	--	--
		RSCMPG*	--	3,061	2,132	--	3,229
		RSCDE*	3,096	3,167	3,637	2,863	3,438
		RSCDS*	3,367	--	--	3,416	--
H3. La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Presmin*** >	PRSC	-0,018	-0,063	-0,044	0,016	-0,103
		RSCMIN	2,533	--	2,102	2,175	--
		RSCMPG	--	--	--	--	--
		RSCDE	--	--	--	--	--
		RSCDS	--	2,489	--	--	--

** Constructo de segundo Orden; *** Constructo de primer orden (Coef. β) – Modelo constructo de segundo orden-
 * Constructos de primer orden (T-student)- Modelo constructo de primer orden-
 N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 --: no existe relación

Fuente: Elaboración propia.

IV.4.1. Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2)

En este epígrafe analizamos el poder predictivo del modelo utilizando el valor de la varianza explicada (R^2) para las variables latentes dependientes (Falk y Miller, 1992; Chin, Marcolin y Newsted, 1996; Leal y Roldan, 2001). Siguiendo a Falk y Miller (1992) tomaremos los valores iguales o mayores a 0,1 como valores adecuados de la varianza explicada. Debemos tener en cuenta que, igualmente, los valores inferiores son estadísticamente significativos, aunque indican un bajo nivel predictivo de la variable latente.

Tabla IV.46: Varianza explicada de las variables dependientes (R^2)

Construc. endógenos	Segundo orden					Primer orden				
	Modelo inicial		Modelo Eurorregión			Modelo inicial		Modelo Eurorregión		
	N.P	G	E	N.P	G	N.P	G	E	N. P	G
PRSC	0,550	0,215	0,306	0,540	0,209	--	--	--	--	--
Legitm	0,378	0,164	0,226	0,378	0,199	--	--	--	--	--
Desemp	0,183	0,048	0,094	0,185	0,065	0,132	0,220	0,072	0,220	0,074
RSCMIN	--	--	--	--	--	0,250	0,099	0,117	0,242	0,097
RSCMPG	--	--	--	--	--	0,347	0,142	0,239	0,348	0,144
RSCDE	--	--	--	--	--	0,386	0,199	0,243	0,387	0,196
RSCDS	--	--	--	--	--	0,160	0,509	X	0,508	0,051
LGO	--	--	--	--	--	0,327	0,320	0,295	0,290	0,264
LGI	--	--	--	--	--	0,149	0,312	0,093	0,312	0,108

N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión
 X: eliminada, --: no existe relación

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del poder predictivo del modelo propuesto en base a R^2 , en el caso de Galicia, en los dos modelos de segundo orden, los valores son inferiores, son estadísticamente significativos aunque la variable latente tiene un bajo nivel predictivo. Esto también ocurre en el modelo de Galicia basado en la Euroregión, de primer orden y en los modelos de la Euroregión, primer y segundo orden, donde el constructo de desempeño empresarial tiene bajo nivel predictivo.

El modelo de la Euroregión, de primer orden, adquiere bajo nivel predictivo en LGI, y no se dispone del dato de R^2 , en el caso de RSCDS, ya que este constructo en este modelo no está unido a ninguna presión del contexto institucional, tras las iteraciones realizadas. En el modelo de Galicia de primer orden, basado en la Euroregión, tiene bajo nivel predictivo, aunque cercano a 0,1. Cabe destacar que en el resto de los casos son estadísticamente significativos, disponen de un alto nivel predictivo.

Los mejores modelos los presenta el Norte de Portugal, en el constructo de segundo orden, tanto el modelo inicial como el modelo basado en la Euroregión. Finalmente realizamos en el siguiente apartado el análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

IV.4.2. Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste

Para realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis, tenemos en primer lugar que verificar los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β , correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo. A continuación, en el caso del análisis del modelo basado en el constructo de primer orden, tenemos que realizar un análisis *Bootstrap* en PLS. Verificamos los valores de los coeficientes de regresión, o coeficientes β , correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo; estos han de ser mayores a 0,2 (Chin, 1998). Seguidamente realizamos el análisis *Bootstrap* en PLS para utilizar una distribución *T-Students* de dos colas, con $n-1$ grados de libertad (siendo n el número de submuestras analizadas), y para determinar que las relaciones, las hipótesis planteadas, son estadísticamente significativas. Finalmente exponemos los datos obtenidos, representamos el contraste de hipótesis en relación a los constructos con el objetivo de analizar la fortaleza de las mismas. Siguiendo los pasos establecidos en el análisis del modelo de medida, estimamos primero el modelo estructural con constructo de segundo orden, a continuación realizamos las estimaciones del modelo estructural con constructo de primer orden, y por último, compararemos ambos modelos. En la Tabla IV.47 mostramos las relaciones entre los coeficientes de regresión y las hipótesis.

Tabla IV.47: Relaciones entre coeficientes de regresión e hipótesis (Coef. β)

Hipótesis	Relac. Const.	Modelo inicial		Modelo Eurorregión		
		N. P	G	E	N. P	G
H1. La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Prescor > PRSC	0,499	0,226	0,362	0,490	0,253
H2. La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.	Presnor > PRSC	0,370	0,340	0,307	0,359	0,317
H3. La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Presmin > PRSC	-0,018	-0,063	-0,044	0,016	-0,103
H4. La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.	PRSC > Desemp	0,156	0,200	0,259	0,171	0,251
H5. Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.	Legitm > Desemp	0,314	0,038	0,081	0,302	0,008
H6. La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.	PRSC > Legitm	0,614	0,405	0,475	0,615	0,446
N.P: Región Norte de Portugal; G: Galicia; E: Eurorregión Relac. Const.: Relación de los constructos						

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste, de forma genérica, cabe señalar que se aceptan las hipótesis planteadas o bien que existe una tendencia positiva en todos los modelos, salvo en el caso de la relación entre la presión mimética y las prácticas de RSC. La hipótesis de esta relación se rechaza en todos los casos; en el modelo del Norte de Portugal basado en el modelo de la Eurorregión, muestra una ligera tendencia positiva. En la Tabla IV.48 resumimos el contraste de las hipótesis en función del modelo especificado, la relación entre los constructos en la aplicación de los diferentes modelos.

Tabla IV.48: Contraste de hipótesis

Hipótesis	Relac. Const.	Modelo inicial		Modelo Eurorregión		
		N. Portugal	Galicia	Eurorregión	N. Portugal	Galicia
H1. La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Prescor > PRSC	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada
H2. La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.	Presnor > PRSC	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada
H3. La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Presmin > PRSC	Rechazada	Rechazada	Rechazada	Rechazada	Rechazada
H4. La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.	PRSC > Desemp	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada	Aceptada	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada
H5. Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.	Legitm > Desemp	Aceptada	Muestra tendencia (valores bajos)	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada	Muestra tendencia (valores muy bajos)
H6. La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.	PRSC > Legitm	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada
Relac. Const.: Relación de los constructos						

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del contraste de hipótesis, como podemos observar en la Tabla IV.48, se aceptan todas las hipótesis a excepción de la relación entre la presión mimética y las prácticas de RSC, los dos modelos aplicados con datos procedentes de Galicia. El modelo inicial de Portugal y en el modelo de la Eurorregión muestran tendencia positiva, pero no alcanzan un valor significativo para poder aceptar la hipótesis del modelo basado en la Eurorregión con los datos de la Región Norte de Portugal, en la relación Presmin > PRSC. Los casos de los dos modelos del Norte de Portugal en la relación de los constructos de las prácticas de RSC y el desempeño empresarial muestran una tendencia positiva, pero se recogen valores muy bajos. Igualmente muestran una tendencia positiva, no alcanzando valores significativos la relación entre la legitimidad y el desempeño empresarial, los dos modelos de Galicia y el de la Eurorregión.

**Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones para la gestión,
limitaciones, líneas futuras de investigación, difusión y
transferencia de conocimiento.**

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones, líneas futuras de investigación, difusión y transferencia de conocimiento

INTRODUCCIÓN

Lo que pretendemos en este último capítulo es, sintetizando todo lo anteriormente expuesto, resumir las aportaciones más significativas de nuestro estudio mediante un análisis de la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto al iniciar la presente investigación. Queríamos alcanzar el objetivo principal marcado y dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Existe una tendencia al isomorfismo en las prácticas de RSC que se llevan a cabo en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?

La estructura de este capítulo es la siguiente: en primer lugar, expondremos las principales conclusiones y aportaciones de nuestro estudio, desde el punto de vista tanto de las relaciones teóricas como empíricas. En segundo lugar, recogeremos la síntesis de los objetivos de investigación, así como las hipótesis recopiladas en el modelo propuesto y las aportaciones originales. En tercer lugar, señalaremos las implicaciones del trabajo para la gestión de los hoteles. En cuarto lugar, destacaremos las principales limitaciones a las que nos hemos enfrentado en la labor investigadora desarrollada. Seguidamente plantearemos cuáles son las líneas de investigación que seguiremos en futuros trabajos para complementar esta investigación, con el objetivo de seguir avanzando en el conocimiento de las organizaciones dentro de este campo de estudio. Finalmente, terminaremos el capítulo exponiendo los principales medios que utilizaremos para la transferencia de conocimiento y la divulgación científica.

V.1. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL MARCO TEORICO

En este primer apartado se resumen las aportaciones fundamentales del marco teórico expuestas en los dos primeros capítulos, así como las principales conclusiones.

1. El estudio de la RSC en el enfoque del corto plazo. En la época actual de crisis económica, se tiende a reaccionar en el ámbito de las organizaciones con medidas a corto plazo sin pensar en qué efectos tendrán a largo plazo. La necesidad de obtener beneficios y resultados inmediatos impera frente a las repercusiones que puedan tener estas decisiones a largo plazo. Por lo tanto convendría incorporar en la empresa estrategias de RSC a corto, medio y largo plazo, que no se limiten a acciones puntuales o medidas coyunturales pensadas para satisfacer soluciones de respuesta inmediata. En la misma línea que Llanas (2005), consideramos que la RSC debe desarrollarse bajo un enfoque a medio y largo plazo, con acciones en consonancia con los objetivos pretendidos en la empresa. Cuando se realizan prácticas puntuales, que no sobreviven en el tiempo y no están alineadas con la estrategia de la empresa, la RSC puede convertirse en un fenómeno pasajero. Lo que se pretende con esta alineación estratégica es que

la RSC se instaure en la empresa de tal modo que forme parte integrante de la estrategia de la compañía mediante acciones pensadas y sopesadas.

2. Por otra parte, la potenciación de la RSC en las organizaciones se está llevando a cabo mediante la creación de instrumentos, herramientas, estándares, normas, guías y planes específicos. La promoción de la RSC es una decisión organizativa que se percibe como una solución eficiente; cada instrumento precisa de una organización líder que lo promocioe, lo mantenga, vele por su integridad, asegure su evolución, actualización y supervivencia a lo largo del tiempo de forma flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa. Hay que tener en cuenta que estos son los principales factores que influyen en la decisión de adoptar uno y otro instrumento de la RSC dentro de la organización.

3. El mercado de herramientas e instrumentos aumenta día a día mediante la proliferación de guías (GRI), normas (ISO 26000), certificaciones (RS10, CAP26000), sellos de reconocimiento (empresa familiarmente responsable), códigos de conducta (SA8000), índices (BITC CR) o indicadores (IARSE, COBORSE). Dichas herramientas compiten entre sí o se complementan con otras instauradas en la propia empresa. Esta característica es un rasgo que confirma a la RSC como un mercado emergente en el que la posibilidad de aparición de productos sustitutivos es muy elevada. Estos instrumentos se van adaptando y especializando según el sector y el país, lo que proporciona a la RSC un camino para instalarse en la empresa. Además, hay que señalar que dichos instrumentos involucran cada vez a más grupos de interés en su elaboración.

4. Existe escaso consenso a la hora de establecer el concepto de la RSC. De acuerdo con la revisión de las fuentes bibliográficas hemos establecido la siguiente definición: entendemos por Responsabilidad Social Corporativa aquellas prácticas realizadas por las empresas (Comisión Europea, 2011b) que van más allá (Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008; Martin et al., 2008) de las obligaciones legales que tenga la organización, contribuyendo a satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Freeman, 1984; Comisión Europea, 2001; Gessa, Ruiz y Jiménez, 2008). No se identifica como una actividad filantrópica (Vela, 1977) aislada, sino que se trata de un fenómeno de gestión en la organización (Martin et al., 2008). La empresa debe adoptar una actitud proactiva (Martin et al., 2008) mediante la que debería fijar y asegurar unos fines, unos resultados y sus efectos (Humble, 1975).

5. Con referencia a lo anterior, la falta de una definición establecida de RSC se puede interpretar como indicador de inmadurez. Por otra parte se puede entender como algo voluntario implicando la intención de no convertirse en una etiqueta genérica para un determinado campo relacionado con la empresa y la sociedad, lo que permite llegar a adaptarse a conceptualizaciones más refinadas y diferenciadas en función del conjunto de fenómenos (Brammer, Jackson y Matten, 2012), y que nosotros apoyamos.

6. Existen dos límites en RSC: el mínimo (que aparece una vez cumplidos los mínimos marcados por la legalidad⁷) y el máximo (a partir del que la empresa pone en peligro su rentabilidad (Castillo, 1985) y su supervivencia (Cuervo, 1981). Una empresa es considerada como irresponsable si no llega al límite mínimo (Campbel, 2007); creemos que una empresa también debe ser considerada como irresponsable si excede su límite máximo, es decir, si pone en peligro la supervivencia de la misma.

7. En relación con la situación económica actual, el límite máximo de la participación de la empresa en actividades socialmente responsables puede verse mermado por la crisis económica afectando a la propia supervivencia de la empresa. Por lo tanto, es importante establecer estrategias adecuadas que supongan la adopción de prácticas de responsabilidad social que no mermen la economía de la empresa, ni pongan en peligro la supervivencia de la misma.

8. La RSC crea valor en la empresa:

—se anticipa a las presiones, evita reacciones negativas de los grupos de interés; elude la actuación negativa de determinados *stakeholders* de gran peso; elimina posibles boicots; disminuye las amenazas de regulación; ofrece garantías a entidades financieras y a empresas aseguradoras; reduce la posibilidad de sanciones y evita demandas legales (Maxwell, Lyon y Hackett, 2000; Baron, 2001; Nieto, 2008 y Lyon y Maxwell, 2011);

—mejora la imagen corporativa de la empresa y su capacidad de atraer al talento; asimismo, proporciona legitimidad a largo plazo (Danish Commerce and Companies Agency, 2006);

—aumenta el rendimiento en ciertas áreas relacionadas con los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004) y atrae inversiones (Smith, 2005);

—según De la Cuesta, Valor y Sanmartín (2002), en términos de crecimiento a largo plazo, existe una correlación positiva entre la responsabilidad social y el desempeño financiero de las organizaciones (Frooman, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Key y Popkin, 1998; Roman, Hayibor y Agle, 1999);

—las empresas adquieren legitimación social (Campbel, 2007) y se optimiza el rendimiento de la organización (Griffin y Mahon, 1997; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Barnett, 2007; Pivato, Misani y Tencati, 2008; Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2012);

—generan valor y nuevas oportunidades (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Vaca, Moreno y Riquel, 2007; Nieto, 2008; Díez, Blanco y Prado, 2010).

9. Sin embargo, en la empresa también se presentan barreras y efectos negativos a la hora de implantar prácticas de RSC, como son: la incertidumbre que generan este tipo de acciones sobre el resultado y el rendimiento en la organización (Hillary, 2003) y además incurren en costes (Nieto, 2008). Aunque hay que señalar que también existen efectos negativos y riesgos si la

⁷ En realidad esto no sería RSC.

empresa adopta un comportamento irresponsable: generación de desconfianza, pérdidas de impacto, de notoriedad, económicas y de legitimidad (Nieto, 2008). Las empresas que son económica, social y ambientalmente irresponsables exponen a los grupos de interés a peligros en el desarrollo de sus actividades (Vargas y Vaca, 2009).

10. Levitt (1958), Friedman (1970), Jensen (2002) y Baron (2001) indican que la RSC repercute de forma negativa en la organización, pero sólo estudian el punto de vista del puro beneficio y rendimiento, sin ir más allá ni valorar otras cuestiones, como por ejemplo los intangibles o las oportunidades que ofrece el desarrollo de estas prácticas.

11. Los sectores representan un límite importante en el campo institucional (DiMaggio y Powell, 1991). Los grupos de presión influyen de forma diferente en función del sector del que se trate; los consumidores y las ONGs se comportan de manera diferente dependiendo del sector, actuando en base al riesgo percibido por la sociedad. Nieto (2008) señala que las empresas que pertenecen a sectores de alto impacto inciden de forma más acusada en la RSC que aquellas empresas que pertenecen a sectores de bajo impacto, siendo la dimensión más influyente la medioambiental (Jackson y Apostolakou, 2010). En aquellos sectores en los que las empresas tienen un fuerte impacto negativo, es más habitual que los grupos de interés adopten formas institucionalizadas de RSC (Brammer, Jackson y Matten, 2012).

12. Las organizaciones deben tener en consideración la generación de impactos positivos y negativos de un comportamiento socialmente responsable o irresponsable a corto, medio o largo plazo dentro de su empresa así como la repercusión que se genera en el entorno y en el sector. Nosotros creemos que la empresa debe adoptar un comportamiento socialmente responsable en base a los beneficios manifestados frente a los riesgos que implica la adopción de un comportamiento socialmente irresponsable. La implicación de las instituciones también es importante en el ámbito de la RSC. Debemos señalar que se han de establecer de forma adecuada los incentivos para desarrollar prácticas de RSC y establecer cómo llegar al equilibrio aportando valor a la empresa y a la sociedad mediante la implantación de este tipo de prácticas. Hay que tener en cuenta el rendimiento empresarial pero analizándolo desde una óptica más amplia.

13. Diversos factores influyen en que la empresa implante prácticas socialmente responsables: la situación financiera de la organización y su entorno (Sutton, 1993; Waddock y Graves, 1997; Spar y La Mure, 2003; Garriga y Melé, 2004; Campbell, 2007; Den Hond y de Bakker, 2007; Basu y Palazzo, 2008; Garralda, 2011; Baud y Durand, 2012 y Cuervo, 2012), la internacionalización de las empresas y la presión de los grupos de interés (Nieto, 2008). Las instituciones también influyen en gran medida (Maigan y Raltson, 2002; Campbell, 2007 y Nieto, 2008). Las prácticas de RSC tienden a actuar en la actualidad como sustituto de las

formas institucionales de coordinación y participación de los interesados (Jackson y Apostolakou, 2010).

14. Actualmente la responsabilidad social se incorpora en la perspectiva de los negocios bajo el denominado Triple Resultado (Elkington, 1997, 2004; Bebbington y Gray, 2001; Bell, 2002; Pappmehl, 2002; Norman y MacDonald, 2003; Hemming et al. 2004; Saravanamuthu, 2004; Laine, 2005; Oskarsson y Von Malmborg, 2005; Brown, Dillard y Scott, 2006; Hahn y Scheermesser, 2006; Colbert y Kurucz, 2007) en el que se incluyen las tres dimensiones: económica, medioambiental y social.

15. El campo de la RSC ha evolucionado en la disciplina de administración (Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005; Lockett, Moon y Visser, 2006; Bigné et al., 2010), sin perder su carácter eminentemente interdisciplinar (Perdomo y Escobar, 2011). La conceptualización de la RSC hacia el área de la gestión empresarial fue migrando debido al efecto de la orientación social de las empresas, es decir, las responsabilidades empresariales sobre sus resultados. Esta orientación social se involucra y alinea con la estrategia de crecimiento y de competencia en los mercados (Perdomo y Escobar, 2011).

16. Existen distintos factores que influyen en que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable: la ubicación de las instalaciones de la organización, los países en los que operan y la relación de incentivos que promulgan las instituciones. Estos parámetros funcionan como actores limitativos o proactivos de la adopción de este comportamiento (Galaskiewicz, 1991; Maigan y Ralston, 2002; Campbell, 2007; Scott, 2007; Lee, 2011; Brammer, Jackson y Matten, 2012). Maigan y Ralston (2002) también manifiestan que las instituciones pueden llegar a influir en el ápice estratégico de la empresa.

17. En la medida en que la implantación de prácticas de responsabilidad social en las organizaciones carece de apoyos institucionales, la probabilidad de que los grupos de interés premien un buen comportamiento socialmente responsable (CSR) o sancionen un comportamiento socialmente irresponsable es mínima (Brammer, Jackson y Matten, 2012). Las empresas más propensas a adoptar un CSR son aquellas que participan en un diálogo institucionalizado con sindicatos, empleados y otras partes interesadas (Campbell, 2007).

18. Si se proporciona a la empresa un marco regulativo, normativo y estructuras cognitivas para que adopten un comportamiento socialmente responsable, las instituciones dan sentido y estabilidad a dicho comportamiento (Scott, 2007).

19. Uno de los puntos controvertidos de la RSC es la medición del rendimiento de la misma. Según Carroll (2000) el rendimiento de la RSC debe medirse dada la relevancia que supone esta temática en el ámbito de los negocios y para la sociedad. Aunque la tarea de

medición en sí y de dar alcance a medidas fiables no resulta fácil, es necesario recoger información relativa a diferentes situaciones.

20. Brammer, Jackson y Matten (2012) y Claasen y Roloff (2012) identifican la RSC como un constructo multidimensional, lo que hace que su medición sea más difícil. Estos mismos autores señalan que muchos indicadores de RSC son parciales, ya que contienen información explícita, mientras que la información implícita no es detectada fácilmente, o bien puede ser confundida con una falta de responsabilidad. Los investigadores tienen que lograr alcanzar un consenso sobre la validez de las diversas medidas de la RSC (Abbott y Monsen, 1979; Tuzzolino y Armandi, 1981; Fryxell y Wang, 1994; Waddock y Graves, 1997; Mattingly y Berman, 2006). En nuestra investigación pretendemos avanzar en la consolidación de la validez de la escala de RSC creada por Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2011) y Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012).

21. Las políticas y planes estratégicos de ambas regiones (Galicia y Norte de Portugal) se orientan hacia la sostenibilidad; apuestan por la gestión de la terna de la sostenibilidad medioambiental, social y económica de los territorios, basados en la diferenciación. Estos planes apuestan por la colaboración entre los distintos agentes mediante una gestión del territorio alineada con una gestión de los recursos sostenible y adecuada. Se preocupan principalmente por el futuro, es decir, la consolidación y la conservación de los recursos en el sector turismo.

22. Los grupos de interés adquieren un papel relevante en relación con la Teoría Institucional y la RSC. Las partes interesadas que influyen en que las empresas adopten o no prácticas de RSC son: organizaciones no gubernamentales (Teegen, Doh y Vachani, 2004; Doh y Guay, 2006); gestores, directores, comunidad, clientes y reguladores (Maigan y Ralston, 2002); empleados, accionistas, administración, clientes, proveedores, competidores, comunidad local, la sociedad en general y gerentes (Vargas y Vaca, 2009); directivos (Campbell, 2007; Nieto, 2008; Martin et al, 2008, Díez, Blanco y Prado, 2010; Godos y Fernández, 2011); alta dirección (Prieto, 1979), gerentes y grupos de liderazgo (Drucker, 1973); reguladores y medios de comunicación (Deephouse, 1996). Hay otros autores que no especifican y simplemente los denominan grupos de interés (Nieto, 2008; Gessa, Ruíz y Jiménez, 2008).

23. Los directivos constituyen uno de los principales agentes que gestionan e influyen en la organización, siendo que el ápice estratégico considerado como elemento clave en la adopción de prácticas de responsabilidad social en la empresa (Drucker, 1973; Prieto, 1979; Maigan y Ralston, 2002; Post, Preston y Sachcs, 2002; Garriga y Melé, 2004; Carroll y Buchholtz, 2006; Campbell, 2007; Nieto, 2008; Matten y Moon, 2008; Martin, et al, 2008; Vargas y Vaca, 2009; Díez, Blanco y Prado, 2010; Freeman, et al, 2010; Jackson y Apostolakou, 2010; Claasen y

Roloff, 2012; Godos y Fernández, 2011; Witt y Redding, 2012). La mejor forma de conseguir que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable es influir en los directores con el argumento de que es lo éticamente correcto o convenciéndolos en base a sus propios intereses (Handy, 2003; Kaku, 2003; Prahalad y Hammond, 2003).

24. Los principales grupos de interés capaces de conferir legitimidad son: las organizaciones gubernamentales (Meyer y Scott, 1983; Galaskiewicz, 1985a; Baum y Oliver, 1991); las organizaciones no gubernamentales (Meyer y Scott, 1983; Meyer y Rowan, 1997; Boli y Thomas, 1999; Egels-Zandén Kallifatides, 2006); los sindicatos (Weston y Lucio, 1998; Braun y Gearhat, 2004; Piazza, 2002; Frundt, 2004) o los denominados como artefactos según Zandén y Wahlqvist (2007) (Lozano y Boni, 2002; Egels-Zandén y Kallifatides, 2006), entre otros.

25. El presente trabajo relaciona el institucionalismo con la RSC teniendo en cuenta la parte económica, medioambiental y social. Esta investigación permite dar respuesta y contribuir al conocimiento del proceso de institucionalización de las prácticas de RSC en las organizaciones.

26. La Teoría Institucional tiene un origen multidisciplinar (Perdomo y Escobar, 2011), por lo que encuentra multitud de aplicaciones en diversas ramas de la ciencia. En los últimos años se ha abierto el campo a la orientación de la administración de empresas (Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005; Lockett, Moon y Visser, 2006; Bigné et al., 2010). Con esta investigación queremos contribuir a reforzar el papel del área de conocimiento de organización de empresas en este campo, retomando su protagonismo mediante la inclusión de nuevas aportaciones y avances en el marco de esta teoría.

27. Hemos encontrado en la Teoría Institucional una base teórica que ayuda a explicar la difusión de prácticas socialmente responsables. Los objetivos y sus resultados han sido interpretados con ambigüedad. Entendemos que el análisis del contexto institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión (Galicia y Norte de Portugal) ayuda a reducir, en el campo organizacional, la ambigüedad de los resultados y del futuro del entorno social.

28. La Teoría Institucional se cimienta en tres pilares esenciales: el regulativo, el normativo y el cognitivo (Scott, 1995), que dan lugar a las presiones coercitivas, normativas y miméticas emanadas de las instituciones (DiMaggio y Powell, 1991). La influencia de estos pilares tiene un énfasis diferente que provoca que deriven en distintas implicaciones. La promoción de la RSC en las organizaciones bajo el marco de la Teoría Institucional se canaliza mediante estas tres presiones. Bajo estos condicionantes las empresas se sienten presionadas a adoptar de forma

más intensa prácticas de RSC. Cada organización traza su estrategia en función del peso que cobran unas u otras presiones institucionales dentro de la organización.

29. El elemento clave de la Teoría Institucional es el contexto institucional en el que se encuentran inmersas las empresas, y la legitimidad como objetivo organizacional que asegure su supervivencia. El isomorfismo institucional se apoya en tres mecanismos: el mimético, el coercitivo y el normativo que conlleva una homogeneización de las organizaciones en la búsqueda de la aceptación social y el aseguramiento de su supervivencia obteniendo los recursos necesarios.

30. La Teoría Institucional considera a las organizaciones como adaptativas y dependientes del entorno (Perrow, 1990). Por lo que la Teoría Institucional presenta una limitación: considera a las empresas como pasivas y que no disponen de recursos para explicar el comportamiento estratégico, sus objetivos ni sus intereses en su entorno institucional (Covaleski y Dirmith, 1988; Oliver, 1991; DiMaggio, 1996). Esta teoría se ha centrado demasiado en intentar explicar la conformidad y la estabilidad sin tener en cuenta los procesos dados en las organizaciones (Levy y Egan, 2003) y los agentes que pueden hacer que cambien las acciones de las instituciones (Holm, 1995).

31. Consideramos que el enfoque institucional puede enriquecerse con otros enfoques, por lo que la complementación con otras teorías podría considerarse para el estudio del entorno técnico o competitivo. Así, se podrían aplicar a nuestra línea de investigación teorías como: la Teoría de los *Stakeholders*, la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de la Agencia y la Teoría de Recursos y Capacidades.

32. Con nuestro trabajo intentamos aportar más explicaciones, con base en la Teoría Institucional, de por qué las empresas adoptan soluciones influenciadas por factores institucionalizados y cuáles no lo están (Powell, 1991; Hall, 1996). Para ello, realizamos el contraste de hipótesis que plantean la importancia de la legitimidad por encima del desempeño económico.

33. La legitimidad es importante, ya que su deterioro o pérdida puede llevar a una empresa al fracaso (Ahlstrom y Bruton, 2001; Chen, Griffith y Hu, 2006; Díez, Blanco y Prado, 2010). La Teoría Institucional tiene como eje principal la legitimidad y como base los tres pilares institucionales: regulativo, normativo y cognoscitivo (Scott, 1995). La legitimidad es un factor clave en las organizaciones para lograr sobrevivir y crecer (Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt y Aldrich, 1996; Ruef y Scott, 1998; Zimmerman y Zeitz, 2002; Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-fuller, 2006; Li, Yu y Yue, 2007; Low y Johnston, 2008 y Díez, Blanco y Prado, 2010); constituye una pieza esencial para acceder a recursos críticos que incidirán en el

crecimiento y supervivencia de la organización (Baum y Oliver, 1991 y Díez, Blanco y Prado, 2010).

34. En el isomorfismo la legitimidad es crucial como punto de anclaje (Suchman, 1995). El isomorfismo institucional se puede llevar a cabo a través de una variedad de mecanismos coercitivos, presiones normativas o procesos (DiMaggio y Powell, 1983). Las organizaciones tienden a imitar el éxito organizativo (DiMaggio y Powell, 1983; Haveman, 1993) y aprender sobre el comportamiento adecuado (DiMaggio y Powell, 1983; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haunschild, 1993). Estas imitan determinadas prácticas debido a que el isomorfismo institucional influye positivamente en el incremento de la legitimidad (Suchman, 1995; Deephouse, 1996).

35. Los conceptos legitimidad y reputación son diferentes (Rao, 1994; Fombrun, 1996; Gioia y Thomas, 1996; Whetten y Mackey, 2002; Balmer y Gray, 2003; Dolphin, 2004; Deephouse y Carter, 2005; Washington y Zajac, 2005; Rindova, Pollock y Hayward, 2006; Jensen y Roy, 2008). La legitimidad cognitiva tiene mucho en común con la reputación; la diferencia fundamental radica en la naturaleza de la inferencia (Bitektine, 2011). La legitimidad cognitiva se centra en la similitud, mientras que la reputación lo hace en lo diferente (Weigelt y Camerer, 1988), en comparación con otras organizaciones (Deephouse y Carter, 2005). La legitimidad y la reputación son identificadas como constructos multidimensionales (Suchman, 1995; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ruef y Scott, 1998). Los conjuntos que conforman ambos conceptos se superponen a menudo parcialmente y pueden estar correlacionados como efecto de una coincidencia, para realizar el análisis en base a los criterios evaluadores distintos (Bitektine, 2011).

36. Se deduce que la legitimidad puede ser gestionada según el objeto de deseo de las organizaciones. No es gratuita y permite a las empresas obtener mayores recursos críticos de forma interesada (Díez, Blanco y Prado (2010), favoreciendo su crecimiento o permitiendo su supervivencia. La legitimidad permite establecer una buena relación con uno de sus principales grupos de interés: los clientes o consumidores (Egels-Zandén y Wahlqvist, 2007). La legitimidad es a menudo calculada por los gerentes (Castelló y Lozano, 2011). Las empresas desarrollan respuestas estratégicas a las instituciones, implicando de forma proactiva llenar vacíos institucionales. Las compañías no se limitan a reflejar formas institucionalizadas de comportamiento (Oliver, 1991).

37. Dependiendo del motivo por el que las empresas desarrollan las actividades de RSC, las organizaciones pueden llegar a ser no genuino. Las compañías pueden ser criticadas cuando manipulan este tipo de prácticas con el objetivo de alcanzar una construcción social (Claasen y Roloff, 2012).

38. Según Rao, Chandy y Prabhu (2008) existen cuatro tipos de acciones que permiten a las empresas ganar legitimidad ante los ojos de las partes interesadas: históricas, de mercado, científicas y de localización.

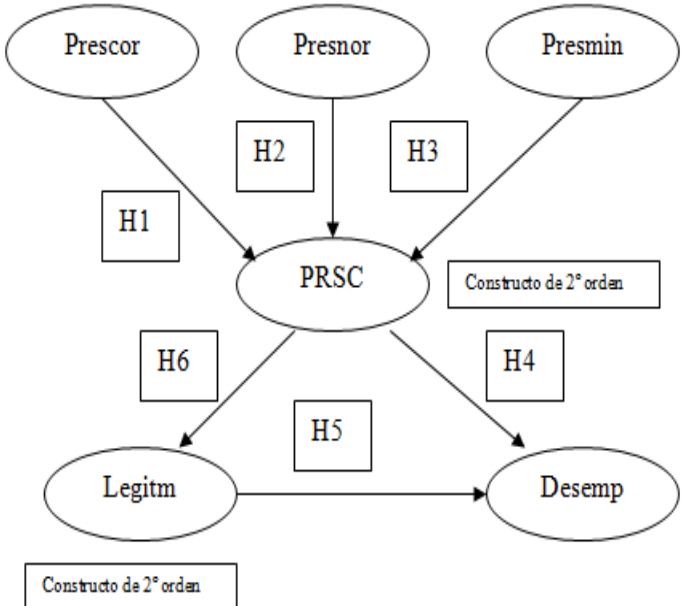
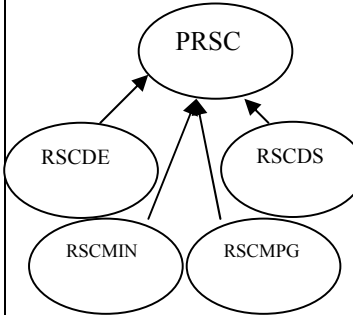
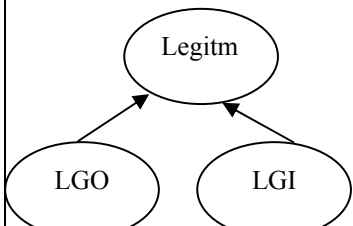
39. La mala gestión de la legitimidad puede llegar a tener consecuencias negativas para la organización, por lo que es importante tener en cuenta las diferentes estrategias propuestas (ganar, mantener o recuperar) por Suchman (1995) para saber reaccionar en función de las necesidades, objetivos y metas marcadas por la empresa, así como los mecanismos (Scott, 1995) y acciones (Rao, Chandy y Prabhu, 2008) que consiguen gestionar la legitimidad, permitiendo que la empresa se convierta en una organización legítima.

V.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO

En este epígrafe se resumen las aportaciones fundamentales y las principales conclusiones del trabajo empírico desarrollado en los dos últimos capítulos. Destacamos los siguientes hallazgos:

40. Se propone un modelo de análisis orientado a explicitar la lógica subyacente del fenómeno de la RSC en el contexto institucional, que presentamos en la Tabla V.1.

Tabla V.1: Modelo de investigación e hipótesis

		
		
Ref	Hipótesis de investigación (H)	
H1	La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.	
H2	La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.	
H3	La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.	
H4	La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.	
H5	Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.	
H6	La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.	
<p>Prescor: presión coercitiva; Presnor: presión normativa; Presmin: presión mimética. PRSC: Prácticas de Responsabilidad Social; Legitm: legitimidad; Desemp: desempeño empresarial.</p>		

Fuente: Elaboración propia

41. Se propone un modelo de análisis orientado a explicitar cuál es la influencia de las presiones enmarcadas en el contexto institucional de la promoción de prácticas de RSC en las organizaciones. Con ello, pretendemos dar respuesta a cuál cobra más peso. A través de estas prácticas podemos comprobar el comportamiento de la empresa, si buscan por encima del

desempeño empresarial la legitimidad y si ésta actúa como variable mediadora para llegar al desempeño empresarial.

42. Las instalaciones y actividades desarrolladas en el sector turismo producen un impacto directo sobre las prácticas de RSC, ya que se requieren amplios espacios y ubicaciones estratégicas; se realizan actividades que afectan al movimiento de personas que influyen en el entorno, al paisaje, a la vida cotidiana de la comunidad local, a las empresas, a los ciudadanos, etc. A medida que este tipo de instalaciones han ido creciendo, de forma paralela lo ha hecho la preocupación por las prácticas desarrolladas por los hoteles en su entorno, las que genera la puesta en marcha de estas empresas y las que desarrollan en su quehacer diario.

43. En la configuración de las presiones que conforman el entorno institucional podemos observar cómo en la formación de la presión coercitiva, la existencia de organismos reguladores que promueven y hacen cumplir los programas de gestión de prácticas de RSC es el principal indicador que forma este tipo de presiones, en el caso de los hoteles ubicados en la Región Norte de Portugal y la Eurorregión. Este resultado va en la línea de las conclusiones expuestas en trabajos como los de Kostova y Roth (2002), Llanas (2005) y Riquel (2010). De igual manera, en la presión normativa observamos cómo la mayor contribución es el ánimo, sobre todo en los hoteles ubicados en Galicia, de conseguir la coherencia con los valores sociales del entorno a la hora de poner en marcha este tipo de políticas, reafirmando los postulados defendidos por Jennings y Zandbergen (1995) y Voss, Cable y Giraud (2000). Por último, hallamos que la presión mimética no ejerce influencia institucional, resultados que si toman en consideración otras experiencias exitosas en este campo de acción de acuerdo con DiMaggio y Powell (1991), Deephouse (1996) y Davis, Desasi y Francis (2000).

44. En este último caso la teoría no coincide con la realidad; los directores/as de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión no tienen en cuenta la presión mimética. Estos directivos no consideran las prácticas de RSC de otros hoteles como exitosas, ya que no demuestran sus resultados en términos de rentabilidad a corto plazo debido a que esas prácticas no están testadas para los objetivos actuales que se pretenden alcanzar. Las prácticas de RSC están orientadas a la obtención de resultados a largo plazo. En la actualidad los directivos persiguen resultados a c/p y, por tanto, no se alinean con sus objetivos. La dirección está preocupada por la inmediatez y no por el l/p, algo que no coincide con la línea a seguir para una adecuada implementación de las prácticas de RSC en una organización. Son prácticas a integrar con base en la cultura y la estrategia a l/p, y no al c/p, tal como necesitan y persiguen ahora los directivos.

45. En los resultados del estudio empírico desarrollado también podemos ver con claridad cómo el objetivo de la búsqueda de la legitimidad y el apoyo social afecta al comportamiento de

los hoteles ubicados en la Euroregión (Galicia y Norte de Portugal). Estos optan por desarrollar, para este fin, prácticas de RSC por encima del desempeño empresarial. Dentro de la gran dispersión de trabajos que forman parte de la Teoría Institucional, llegan a conclusiones similares los trabajos de Bansal y Roth (2000), Russo (2003) y Bansal y Clelland (2004). Esto pone de manifiesto la necesidad del apoyo social que tienen este tipo de organizaciones en la Euroregión. En la variable legitimidad se observa que lo que implica mayor carga para los hoteles objeto de estudio, es mantener relaciones estables con las partes interesadas en general, y en particular con los empleados y los clientes. En esta misma línea se encuentran trabajos como Llanas (2005) y Riquel (2010). La legitimidad viene a operar como variable mediadora entre el grado de prácticas de RSC y el desempeño empresarial. En el contexto institucional, la presión normativa y la coercitiva son los mecanismos institucionales que ejercen mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles de las regiones estudiadas. En el caso de Galicia es la presión normativa la que ejerce mayor influencia, a diferencia de lo que ocurre en la región Norte de Portugal y la Euroregión, que es la presión coercitiva. La presión mimética queda relegada, siendo la menos valorada; en especial cabe resaltar que la imitación de prácticas es la actividad que menos desarrollan los hoteles.

46. Como pone de manifiesto el estudio empírico, los directores de hotel de la Euroregión (Galicia y Norte de Portugal) creen que existe una relación directa entre la puesta en marcha de prácticas de RSC y el desempeño empresarial. Pero muy por encima está la legitimidad obteniendo valores muy elevados, lo que viene a reforzar el planteamiento anterior según el cual, por encima del desempeño empresarial está la legitimidad como principal motivación para desarrollar este tipo de prácticas, conclusión que es compartida en los trabajos de Bansal y Roth (2000) y Riquel (2010). De forma más plausible se circunscribe en los casos de la Región Norte de Portugal. Gracias a este trabajo hemos apoyado empíricamente el enfoque institucional que convierte a la legitimidad en el objetivo fundamental de las organizaciones. Resaltamos que el mayor grado de inmersión institucional repercute en una mayor búsqueda de la legitimidad frente al desempeño a través de las prácticas de responsabilidad social. La legitimidad por encima del desempeño empresarial confirma las líneas de los resultados obtenidos por Llanas (2005) y Riquel (2010).

47. Cabe resaltar que la legitimidad afecta a la supervivencia de la empresa; por ello las empresas buscan legitimidad. Es lógico que la empresa esté preocupada por la legitimidad, ya que su deterioro o pérdida puede llevar a una empresa al fracaso (Ahlstrom y Bruton, 2001; Chen, Griffith y Hu, 2006; Díez, Blanco y Prado, 2010); ésta, además, permite obtener recursos críticos (Díez, Blanco y Prado, 2010) entre otras ventajas. Por ello los hoteles ubicados en la Euroregión están interesados en buscar la legitimidad por encima del desempeño empresarial, ya que ésta repercute en la supervivencia de la empresa y otros intangibles.

48. La relación entre legitimidad y desempeño empresarial se obtiene para niveles de significación poco exigentes, lo que demuestra que los hoteles no creen que la aceptación social conlleve mejores niveles de desempeño empresarial. Los directivos de los hoteles creen que los requerimientos del contexto institucional para conseguir legitimidad no ayudan excesivamente a tener un mejor desempeño empresarial. Aún así, las presiones del entorno institucional hacen que se pongan en marcha este tipo de prácticas para alcanzar la legitimidad social de forma que a las empresas les asegure los recursos necesarios para sobrevivir. Esto viene a reforzar los postulados de la Teoría Institucional y la relación con las prácticas medioambientales en la línea de Campbell (2007).

49. En resumen, podemos afirmar que los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas están inmersos en un entorno institucional claramente marcado por las presiones coercitivas y normativas, dejando de lado la presión mimética.

50. En relación a los modelos. El modelo representado por el conjunto de los datos, la Eurorregión, y los obtenidos por las regiones Galicia y Norte de Portugal de forma desagregada, son diferentes. Los constructos contienen un conjunto de variables diferentes en cada uno de los casos, lo que representa una limitación en la investigación. Los constructos RSCMIN, PRSCDE y Desemp son iguales en todos los modelos, mientras que el resto de constructos son diferentes en el conjunto de ítems que conforman los constructos. Los constructos son iguales en los modelos de la Eurorregión y el Norte de Portugal: contexto institucional, RSCMPG y PRSCDS. En el caso de la legitimidad los modelos de la Eurorregión y Norte de Portugal son iguales.

51. En relación con el análisis del efecto de la crisis económica sobre las PRSC según el tipo de hotel, se ha constatado que las prácticas se han visto mermadas. Esta realidad viene a reafirmar la línea defendida por Sutton (1993), Waddock y Graves (1997), Spar y La Mure (2003), Garriga y Melé (2004), Campbell (2007), Den Hond y de Bakker (2007), Basu y Palazzo (2008), Baud y Durand (2012) y Cuervo (2012). La situación financiera de la organización y el entorno afecta a la implantación de prácticas de RSC. De forma más acusada se resienten en los hoteles que operan a nivel local, autonómico y provincial frente a los hoteles que operan a mayor nivel.

52. Podemos extraer las siguientes conclusiones de la comparativa de los índices que se analizan entre los diferentes modelos. De forma general, apenas se aprecian diferencias entre los mismos. No mejoran los índices de validez y fiabilidad en los modelos de Galicia y Norte de Portugal basados en el modelo de la Eurorregión. Los mejores modelos, una vez sometidos a las distintas pruebas de fiabilidad y validez, están representados por los modelos originales basados en los constructos de segundo orden, de forma general. Los modelos de la Región Norte de Portugal de segundo orden, tanto el original como el basado en la Eurorregión, arrojan las

mejores estadísticas y los mayores atributos de validez y fiabilidad. Además estos modelos obtienen un alto poder predictivo.

53. En el contraste de hipótesis en función del modelo especificado, cabe señalar que se aceptan las hipótesis (H1, H2, H6 en todos los modelos⁸; H4 en los modelos G, E, G (E); H5 en los modelos N, N (E)) o bien existe una tendencia positiva en las hipótesis (H4 en los modelos NP, NP (E) y H5 en los modelos G, E, G (E)). No se cumple en el caso de la relación entre la presión mimética y las prácticas de RSC (H3). La hipótesis de la relación $Presmin > RSC$ se rechaza en todos los casos. Debemos resaltar que el modelo original de segundo orden del Norte de Portugal presenta los criterios de significación más elevados.

⁸ G modelo original de Galicia; NP modelo original del Norte de Portugal; E modelo original de la Euroregión; G(E) modelo de Galicia basado en el modelo de la Euroregión; NP(E) modelo del Norte de Portugal basado en el modelo de la Euroregión.

V.3. SÍNTESIS DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, A PARTIR DE LAS HIPÓTESIS RECOGIDAS EN EL MODELO PROPUESTO Y APORTACIONES ORIGINALES EN NUESTRO ESTUDIO

La novedad de este trabajo deriva del conjunto de los principales aportes de esta investigación, basados en: el marco teórico (Teoría Institucional y Responsabilidad Social); el objeto de estudio y el área geográfica (hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión); el contexto temporal (crisis económica); el ámbito de estudio (esfera privada); el tipo de organizaciones (con ánimo de lucro). Hasta el momento no se había realizado este tipo de investigación bajo este conjunto de premisas. Uno de los retos de esta investigación es que pretendemos comprobar si en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión se llevan a cabo prácticas de responsabilidad social corporativa.

De forma inédita aportamos un modelo en el que relacionamos el contexto institucional, las prácticas de RSC, la legitimidad y el desempeño empresarial para abordar el estudio de las relaciones que se producen. También la conceptualización de la RSC y la Teoría Institucional en las organizaciones. Nos apoyamos en la revisión teórica realizada para dar respuesta a las preguntas planteadas a continuación:

- P1. ¿Existe un entorno institucionalizado en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión que influye en el desarrollo de prácticas socialmente responsables?
- P2. ¿Cuál de los mecanismos propuestos por la Teoría Institucional ejerce una mayor presión sobre el comportamiento socialmente responsable de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?
- P3. ¿Se configura la búsqueda de legitimidad como la principal motivación de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión a la hora de adoptar prácticas socialmente responsables?
- P4. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión?

Con el fin de facilitar una visión general del trabajo, presentamos a continuación la síntesis de los objetivos propuestos y las hipótesis recogidas en el modelo definido. El objetivo general de este trabajo es conocer si existe o no una tendencia al isomorfismo institucional en el desarrollo de las prácticas de RSC que llevan a cabo los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión (Galicia y Región Norte de Portugal). Además queríamos analizar el porqué de este fenómeno, es decir, investigar la relación entre el isomorfismo y las prácticas RSC en estas empresas. También nos marcamos los siguientes objetivos específicos en la revisión teórica:

- Analizar el paradigma de la Teoría Institucional y la RSC.
- Definir los conceptos fundamentales que conforman el acervo teórico de la Teoría Institucional y la RSC.
- Encontrar la relación entre la responsabilidad social y la Teoría Institucional.
- Estudiar las principales herramientas e instrumentos de la responsabilidad social.
- Estudiar el sector hotelero y sus principales parámetros de caracterización.

Pretendemos estudiar las repercusiones que el contexto institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión tienen sobre el desarrollo de prácticas de responsabilidad social, la legitimidad y el desempeño empresarial de estos. Igualmente, las relaciones específicas que exponemos a continuación:

- Estudiar la relación existente entre las presiones coercitivas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Estudiar la relación existente entre las presiones normativas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Estudiar la relación existente entre las presiones miméticas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Estudiar la relación existente entre las prácticas de RSC y la búsqueda de la legitimidad en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Estudiar la relación existente entre las prácticas de RSC y el desempeño empresarial en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Estudiar la relación existente entre la búsqueda de la legitimidad y el desempeño organizativo en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico de la Teoría Institucional, y por otro, en el conocimiento de las prácticas de responsabilidad social con aplicaciones efectivas en el ámbito empresarial.

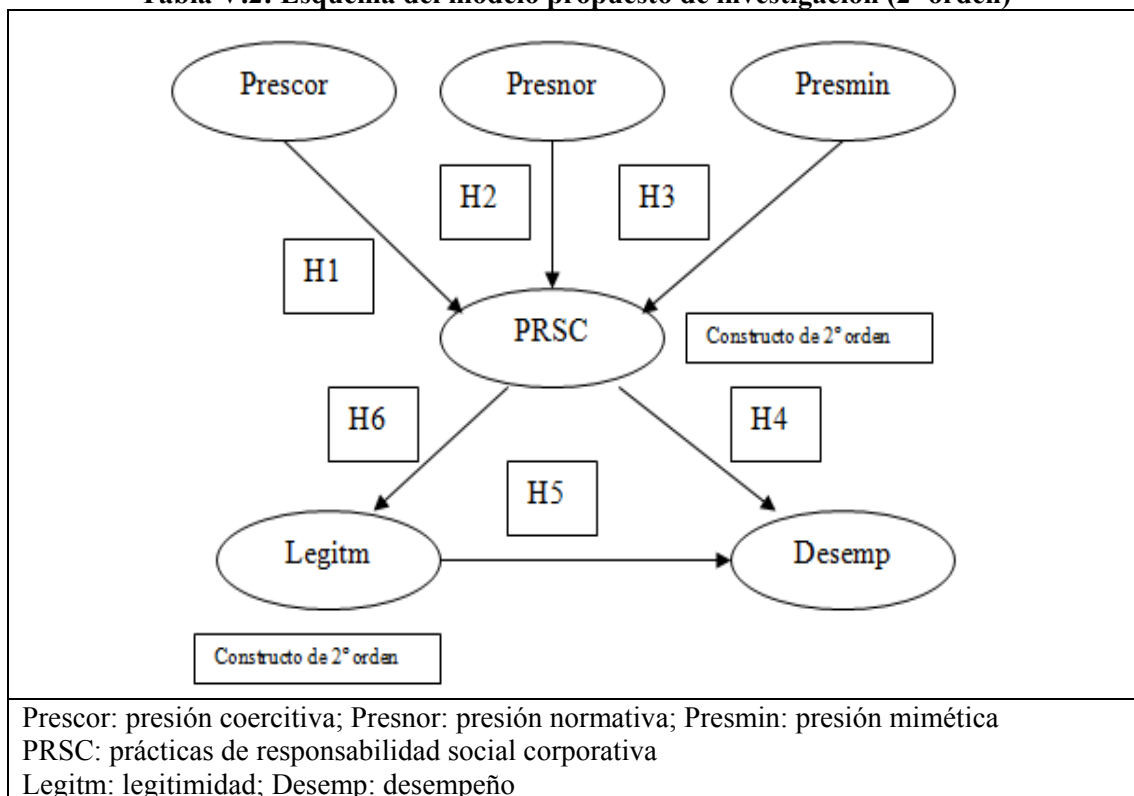
Nos interesa también la aplicación al sector de actividad. Los objetivos que nos marcamos son los siguientes:

- Caracterizar el entorno institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión.
- Analizar cuál de los mecanismos institucionales ejerce mayor presión en el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en las áreas geográficas donde están ubicados los hoteles, de forma desagregada y en su conjunto.
- Descubrir cuáles son las principales motivaciones que tienen los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas a la hora de implantar prácticas de responsabilidad social.
- Estudiar las peculiaridades de la actividad que afectan a las relaciones teóricas establecidas.

- Contribuir a la mejora de la competitividad de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión como recurso turístico sostenible.
- Ayudar a los gestores a tomar determinadas decisiones y estrategias en función de los resultados obtenidos.

Consecuentemente, a partir de los objetivos expuestos y de la revisión teórica realizada a lo largo de anteriores capítulos hemos analizado las relaciones entre una serie de constructos introduciendo las variables del contexto institucional, las prácticas de RSC, la legitimidad y el desempeño organizativo. Hemos desarrollado un modelo y establecido una serie de hipótesis en base a las relaciones entre los diferentes constructos, que han sido sometidos a contraste. Seguidamente recogemos las hipótesis planteadas y el esquema del modelo de investigación aplicado a los diferentes casos. En la Tabla V.2 presentamos el esquema del modelo de investigación propuesto basado en constructos de segundo orden (PRSC y Legitm).

Tabla V.2: Esquema del modelo propuesto de investigación (2º orden)

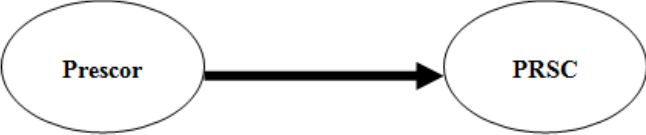


Fuente: Elaboración propia

A continuación, representamos los esquemas desglosados por las relaciones de las hipótesis y el resultado del contraste de hipótesis en los diferentes modelos analizados.

En la relación entre la presión coercitiva y el desarrollo de prácticas de RSC se confirman las hipótesis en todos los casos. En todos los modelos se acepta la hipótesis para niveles de significación exigentes.

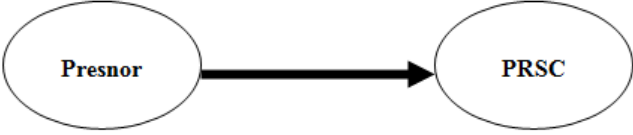
Tabla V.3: Esquema hipótesis 1. Representación de la relación de las presiones coercitivas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa

					
H1. La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Modelo Inicial		Modelo Eurorregión		
	N. Portugal	Galicia	Eurorregión	N. Portugal	Galicia
	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

En la relación entre la presión normativa y el desarrollo de prácticas de RSC se confirman las hipótesis en todos los casos. En todos los modelos se acepta la hipótesis para niveles de significación exigentes.

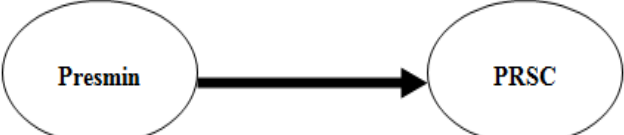
Tabla V.4: Esquema hipótesis 2. Representación de la relación de las presiones normativas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa

					
H2. La aceptación de valores y normas relacionados con el negocio influye positivamente en la adopción de prácticas de RSC.	Modelo Inicial		Modelo Eurorregión		
	N. Portugal	Galicia	Eurorregión	N. Portugal	Galicia
	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

No se confirma la relación entre la presión mimética y las prácticas de RSC. En todos los modelos se rechaza esta hipótesis: en el análisis de su fortaleza, los coeficientes β correspondientes a las relaciones entre ambos constructos son menores que 0,2 (Chin, 1998). Como explicación de este resultado hemos constatado que los directivos se muestran reticentes a adoptar prácticas de RSC debido a que no arrojan resultados a corto plazo (ver punto 44).

Tabla V.5: Esquema hipótesis 3. Representación de la relación de las presiones miméticas y el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa

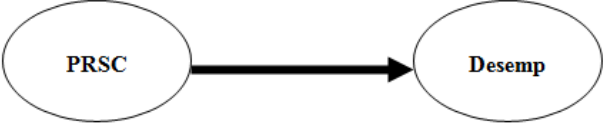
					
H3. La imitación de prácticas de RSC de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de RSC.	Modelo Inicial		Modelo Eurorregión		
	N. Portugal	Galicia	Eurorregión	N. Portugal	Galicia
	Rechazada	Rechazada	Rechazada	Rechazada	Rechazada

Fuente: Elaboración propia.

Existe relación entre las prácticas de RSC y el desempeño empresarial. En todos los casos se acepta la hipótesis. Aunque hay que resaltar que presenta valores de significación no elevados

en los modelos correspondientes al Norte de Portugal. En el caso de Galicia y la Euroregión se acepta la hipótesis con niveles exigentes de significación.

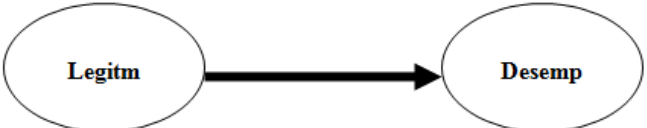
Tabla V.6: Esquema hipótesis 4. Representación de la relación del desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa y el desempeño empresarial

					
H4. La implantación de prácticas de RSC influye de manera positiva en el desempeño empresarial.	Modelo Inicial		Modelo Euroregión		
	N. Portugal	Galicia	Euroregión	N. Portugal	Galicia
	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada	Aceptada	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

Existe relación entre la búsqueda de legitimidad y el desempeño. En todos los casos se acepta la hipótesis. Aunque hay que resaltar que presenta valores de significación bajos en los modelos correspondientes a Galicia y la Euroregión. En el Norte de Portugal se acepta para niveles de significación exigentes.

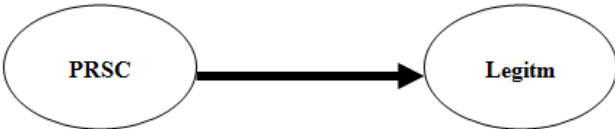
Tabla V.7: Esquema hipótesis 5. Representación de la relación de la legitimidad y el desempeño empresarial

					
H5. Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.	Modelo Inicial		Modelo Euroregión		
	N. Portugal	Galicia	Euroregión	N. Portugal	Galicia
	Aceptada	Muestra tendencia (valores bajos)	Muestra tendencia (valores bajos)	Aceptada	Muestra tendencia (valores muy bajos)

Fuente: Elaboración propia.

Existe relación entre las prácticas de RSC y la búsqueda de legitimidad. En todos los modelos se acepta la hipótesis para niveles de significación exigentes.

Tabla V.8: Esquema hipótesis 6. Representación de la relación del desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa y la legitimidad

					
H6. La puesta en marcha de prácticas de RSC tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.	Modelo Inicial		Modelo Euroregión		
	N. Portugal	Galicia	Euroregión	N. Portugal	Galicia
	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

V.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS HOTELES

De este trabajo de investigación se derivan una serie de implicaciones que pueden ayudar a los gestores a definir una estrategia institucional adecuada. Además, estos pueden optar a obtener una mayor legitimidad a partir de sus acciones, con el consiguiente apoyo social por parte de los grupos de interés de la organización. Los directores deben tener en cuenta las ideas, los valores, las normas, entre otras cuestiones que surgen del contexto institucional; lo que se traduce en determinadas estrategias, estructuras y prácticas que deberían ser implantadas en el momento adecuado.

En lo que se refiere al avance teórico y empírico que ya hemos expuesto anteriormente, creemos que este tipo de estudios pueden ayudar a los gestores a tomar determinadas decisiones sobre la adopción de nuevas prácticas. A través de trabajos como el que nos ocupa, conductores del cambio, se puede anticipar la conveniencia o no de la adopción de ciertas prácticas, sobre todo para no perder la legitimidad, tan necesaria para las organizaciones.

En primer lugar cabe destacar que los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Euroregión se han convertido en los últimos años en algo más que instalaciones para dormir. Son estructuras en las que se puede disfrutar de una amplia oferta de actividades (ocio, cultura, salud, gastronomía, entre otras) que crean un conjunto dinamizador del entorno en el que están ubicados. Hoy en día los hoteles dan apoyo o bien se convierten en la locomotora del entorno, por lo que los podemos catalogar como un recurso turístico de gran importancia en la zona geográfica donde operan. Ahora bien, la proliferación de hoteles ha generado un amplio debate social sobre la sostenibilidad de este tipo de instalaciones, su ubicación y el comportamiento que desarrollan. No se trata de meras edificaciones; por el contrario, tienen la capacidad de ayudar y colaborar en la dinamización del entorno mediante la difusión de la cultura o la gastronomía, entre otros, o por el contrario, convertirse en un elemento destructor que no genere riqueza en el entorno. Este debate social, junto con la difusión del concepto de turismo sostenible, hace que este tipo de empresa turística evolucione hacia un mayor respeto a las prácticas de RSC, con el desarrollo de políticas y estrategias específicas en esta materia.

Cabe señalar, dadas las reticencias manifestadas por los directores/as de hotel en seguir las prácticas de éxito en materia de RSC de otras organizaciones, que creemos conveniente sensibilizar a dichos directivos en esta temática. Por otra parte, sería necesario hacerles llegar la información relativa a las buenas prácticas de RSC así como los resultados obtenidos. Se deberían difundir los trabajos de investigación que demuestren los resultados a través de diferentes medios (revistas, formación, etc). Los directores de hotel muestran dudas sobre las prácticas exitosas desarrolladas por otros hoteles pero se muestran receptivos ante la asimilación de leyes (Euroregión y Norte de Portugal) y las normas (Galicia) en materia de RSC. Las

instituciones deberían aprovechar esta predisposición de los directivos para desarrollar más leyes y normativa en esta materia y las diversas entidades tendrían que encargarse de potenciar el desarrollo y la implantación de normas en RSC. Con todo ello, en los procesos de crisis económica como el actual, se podría proporcionar a los gestores información valiosa sobre el momento adecuado de implantar ciertas prácticas, siguiendo el modelo de otras empresas.

Las organizaciones necesitan la legitimidad para sobrevivir (Egels-Zandén y Wahlqvist, 2007), por lo que los gestores de las organizaciones no deben guiarse por cuestiones exclusivamente de eficiencia o de rentabilidad al tomar sus decisiones, olvidando el apoyo social que necesitan de los *stakeholders*. Aunque hay que señalar que en términos de crecimiento a largo plazo existen trabajos que muestran una correlación positiva entre la responsabilidad social y el desempeño financiero de las organizaciones (Frooman, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Key y Popkin, 1998; Roman, Hayibor y Agle, 1999; De la Cuesta, Valor y Sanmartín, 2002), otros autores presentan hallazgos totalmente contrarios; así, Baron (2001) manifiesta que los gestores no deben tomar decisiones sociales ya que no disponen de las habilidades necesarias. Esta carencia puede subsanarse mediante la formación, la sensibilización y la difusión de la información a través de diferentes medios, con el fin de que llegue a los gestores y que estos puedan diseñar estrategias que incorporen prácticas de RSC alineadas con los objetivos perseguidos. De esta forma se obtendría un balance adecuado.

Es importante que los gestores determinen una estrategia institucional. Las empresas pueden adoptar diversas estrategias (ganar, mantener o recuperar legitimidad en la organización) (Suchman, 1995) con el fin de influir sobre la legitimidad.

Los gestores necesitan comprender el proceso de institucionalización así como las decisiones que adopta el gobierno y que les afecta directamente (Kikulis, 2000), si no quieren perder el apoyo que necesitan para sobrevivir. El hecho de que las empresas pierdan o dañen su legitimidad puede llevarlas al fracaso (Ahlstrom y Bruton, 2001; Chen, Griffith y Hu, 2006; Díez, Blanco y Prado, 2010).

Del mismo modo, hay que tener en cuenta que no es conveniente ni una aplicación excesiva ni precaria de prácticas de RSC. Se ha apuntado tanto hacia un límite máximo como hacia un mínimo (Castillo, 1985; Cuervo, 1981). Además de los límites, resulta de vital importancia la forma en que se aplica y el tipo de prácticas que se seleccionan. Estas pueden tener efectos contrarios a los deseados (por ejemplo, dañar la legitimidad de la organización), si el grupo de interés percibe que el motivo para desarrollar estas prácticas no corresponde con una genuina cultura empresarial impregnada de estos principios. Por ello es importante gestionar de forma adecuada la RSC y alinearla de forma estratégica con la gestión de la organización.

Una gestión inadecuada merma la propia legitimidad que posee la organización (Palazzo y Scherer, 2006); el exceso de información enaltece las expectativas de las partes interesadas, ya que se marcan objetivos demasiado ambiciosos y difíciles de alcanzar (Claasen y Roloff, 2012). Los gestores deben llevar a cabo una adecuada gestión y seleccionar los requerimientos de los principales grupos de interés que le otorgan legitimidad, pues todas las exigencias que estos grupos demandarían no podrán ser atendidas.

Por consiguiente, consideramos de vital importancia hacer ver a los responsables de los hoteles que el desarrollo de prácticas de RSC se ha convertido en una necesidad primaria en este sector. Deben aprovechar el fomento de las instituciones y no olvidarse del apoyo social que necesitan por parte de los grupos de interés. El potencial que tienen los hoteles para potenciar el entorno de forma sostenible resulta de gran interés, puesto que permite nuevas cooperaciones y un mejor aprovechamiento de los recursos, así como un interesante retorno económico. Una de las ventajas del desarrollo de prácticas de RSC es cumplir con la normativa vigente y evitar posibles sanciones en relación con las tres dimensiones de la RSC (social, económica y medioambiental). Por este motivo, se hace muy necesario que los hoteles ubicados en la Eurorregión estén actualizados en materia legal: leyes, decretos y demás normas que desde las distintas administraciones se están desarrollando de forma continua en este terreno. La colaboración con los grupos de interés y el entorno permiten aunar fuerzas en momentos de crisis económica.

Los turistas quizás no seleccionan a priori un hotel porque desarrolle prácticas de RSC (salvo consumidores tipo LOHAS – *Lifestyles of Health and Sustainability*), pero desde luego tienen en cuenta los comentarios de otros clientes, que el entorno sea agradable y que el personal desarrolle su trabajo de forma correcta. A nadie le agrada un sitio conflictivo, un lugar que no esté cuidado, que resulte desagradable o que tenga conflictos con los diferentes agentes (comunidad, clientes, proveedores, etc). Con esto queremos decir que los intangibles del hotel también se tendrán en cuenta para su selección y recomendación, entre ellos, la RSC.

Los directivos de los hoteles deben apoyar una cultura organizativa que fomente comportamientos socialmente responsables. Sería conveniente que las administraciones desarrollen jornadas, seminarios o congresos que versen sobre diferentes aspectos en materia de responsabilidad social, estableciendo buenas prácticas, formación y sensibilización sobre esta temática. Si la alta dirección no está convencida del desarrollo e implantación de una cultura socialmente responsable no se podrá llevar a cabo de una forma adecuada.

También nos parece interesante reforzar el trabajo en red en este sector, es decir, involucrar a las empresas para que implanten y difundan las prácticas que están desarrollando en el área de la RSC y sus resultados económicos, tanto los beneficios como los gastos. El hecho de compartir

estas experiencias de manera formal, serviría para reforzar la relación entre el desarrollo de prácticas de responsabilidad social y la mejora del desempeño empresarial. Incluso de manera indirecta fomentaría la innovación en este sector, a la vez que reforzaría el asociacionismo.

Los principios de la RSC son aplicables a todo tipo de organizaciones: pequeñas, grandes, públicas, privadas con y sin ánimo de lucro. No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades pero existe una gran cantidad de herramientas e instrumentos disponibles y adecuados para implantar la RSC en cada una de ellas. La selección de determinado instrumento, la decisión de implantar la RSC en la organización y la forma en la que se promociona dependen de varios factores a tener en cuenta. Dichos factores son la legitimidad que proporciona la herramienta, el reconocimiento de los grupos de interés, los agentes que participan en su creación, la adecuación al sector u organización, el mantenimiento de la herramienta y la identificación del promotor líder responsable de la misma.

Tras realizar el análisis del sector hotelero hemos comprobado que las tres herramientas más utilizadas en base a los criterios de flexibilidad, adaptación, orientación al sector y experiencia de otros hoteles son: los Hoteles Sostenibles (HES), el Sistema de Turismo Responsable (STR) y el *Global Reporting Initiative* (GRI).

Por último, no nos podemos olvidar de la necesidad de aceptación social de este tipo de organizaciones; por ello, todos los esfuerzos que se hagan para mantener relaciones fluidas con los distintos grupos de presión tendrán un retorno a la organización en forma de recursos de diversa naturaleza. De ahí que sean especialmente necesarias en este tipo de organizaciones las políticas de responsabilidad social en su sentido más amplio. Se deben establecer unos límites adecuados para introducir la RSC en la cultura de la empresa, especialmente pensando en los grupos de interés más importantes para los hoteles, entre ellos, el personal y los clientes, aunque no son los únicos. Hay que tener en cuenta aquellos grupos que confieren legitimidad y dan apoyo social al hotel mediante el desarrollo de prácticas de RSC.

V.5. LIMITACIONES

Todo estudio empírico se considera limitado en algún aspecto y el que nos ocupa no es una excepción. Estas limitaciones deben ser consideradas a la hora de interpretar los resultados y las conclusiones que de éstos se desprenden. Cabe destacar las siguientes:

Una primera limitación está relacionada con la noción de causalidad. El establecimiento de relaciones causales requiere de la utilización de datos de corte longitudinal y nuestro estudio está basado fundamentalmente en datos transversales, por lo que pueden existir inconvenientes a la hora de aceptar la causalidad de las relaciones planteadas.

En segundo lugar destacar que, en nuestro estudio, nos hemos apoyado en medidas basadas en las percepciones de los directores/as de los hoteles, por lo que en todos los casos la información

del hotel proviene de un único informante. Hemos de admitir la posibilidad de que las percepciones de los encuestados no se correspondan del todo con la realidad, y que para el desarrollo de un estudio más completo debería tenerse en cuenta la opinión de otros grupos de interés, tanto internos como externos a la organización. Esto va en la línea de las propuestas realizadas por Kumar, Stern y Anderson (1993), los cuales recomiendan la utilización de múltiples entrevistados por considerarlo un procedimiento más riguroso en la recogida de datos.

En tercer lugar cabe señalar que la medida de algunas variables se ha basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. Debería plantearse la posibilidad de incluir medidas de carácter o naturaleza objetiva en futuros estudios, que mejoren la validez de medida de los resultados obtenidos.

En cuarto lugar denotamos que la muestra total está conformada por un total de 109 casos, cumpliendo las recomendaciones mínimas según Barroso, Cepeda y Roldán (2007), que se encuentran entre 30 y 100 casos en la aplicación del enfoque *Partial Least Square*. No obstante, Recomendamos aumentar el número de observaciones, en la línea de lo sugerido por Boomsma (1982); si el investigador desea minimizar la posibilidad de obtener conclusiones erróneas cuando utiliza un modelo de ecuaciones estructurales debería disponer de un mínimo de 200 observaciones. Por lo que esperamos replicar el presente estudio a partir de una muestra de tamaño mayor.

En quinto lugar, en relación a los modelos realizados con los datos en conjunto y desagregados debemos indicar que el modelo representado por el conjunto de los datos, la Eurorregión y los obtenidos por las regiones Galicia y Norte de Portugal de forma desagregada, son diferentes. Los constructos contienen un conjunto de variables diferente en cada uno de los casos, lo que representa una limitación en la investigación.

Finalmente, señalar que se debe mejorar la escala de medición de las presiones institucionales y la medición de la legitimidad, puesto que se suele recomendar la existencia de al menos tres indicadores para su utilización en los modelos de ecuaciones estructurales. En esta investigación incluimos algún constructo conformado por dos indicadores. Aunque éste es un límite permitido hay que tener en cuenta que el hecho de limitarlo a dos aumenta las oportunidades de encontrar una solución no factible (Hair et al 1999).

V.6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado planteamos las futuras líneas de investigación con las que esperamos contribuir a superar las limitaciones expuestas en el epígrafe anterior. Dichas líneas encuentran también sus orígenes en el propio desarrollo del trabajo y en sus conclusiones. Algunas propuestas para la realización de futuros estudios a partir de los resultados alcanzados en esta tesis son:

6. Como futura línea de investigación relacionada con la tesis doctoral, creemos que complementar este trabajo con métodos de investigación cualitativa, como estudios de caso en hoteles que han implantando prácticas de RSC, sería una buena forma de ampliar, mejorar y explicar por qué no se da el fenómeno del isomorfismo de los hoteles en las prácticas de responsabilidad social corporativa. Podríamos investigar en mayor profundidad el porqué de las diferencias de la incidencia entre las presiones institucionales. Así como averiguar con mayor precisión el motivo de que no se cumpla el fenómeno de la presión mimética. Explicaríamos mejor el fenómeno de las presiones además de permitirnos confirmar si este fenómeno permanece o cambia con el tiempo. De igual forma, nos parece conveniente reproducir estos estudios de casos en diferentes momentos de tiempo dándoles así un carácter longitudinal. Esto nos ayudaría a realizar un seguimiento de la evolución del entorno institucional de los hoteles ubicados en la Eurorregión.

7. En relación con la línea de investigación anteriormente planteada, el seguimiento del entorno institucional de los hoteles nos va a permitir verificar si efectivamente las prácticas de RSC que hemos reflejado en nuestro trabajo siguen la misma orientación. Si en Portugal y el conjunto de la Eurorregión sigue primando la presión coercitiva, es decir, las leyes por encima de las normas. Y si en Galicia sigue primando la presión normativa y llega a institucionalizarse, o si, por el contrario, sigue manteniéndose esta línea de no cumplimiento de isomorfismo, antes de finalizar el proceso y ser abandonada. También nos permitirá comprobar la evolución de la presión mimética. Nos concederá la posibilidad de indagar aún más en las prácticas de RSC, en su aplicación en la empresa, su evolución, si toma fuerza o si se producen cambios en esta orientación.

8. Sería posible proponer otro estudio cualitativo utilizando una metodología diferente. Consistiría en plantear entrevistas para profundizar en las razones que llevan a las empresas a adoptar prácticas de RSC. Habría que plantear las entrevistas desde diferentes puntos de vista, recogiendo las opiniones y reflexiones de los diferentes *stakeholders* (profesionales, expertos en la materia, asociaciones, entre otros) provenientes de diferentes áreas (RSC, turismo, marketing, organización de empresas).

9. Nos parece interesante profundizar en el estudio del campo organizacional de los hoteles en España y Portugal, de tal manera que se pudiera realizar un estudio multigrupo con el objetivo de plantear nuestra población objetivo a los hoteles de otras comunidades autónomas de España y otras regiones de Portugal. Esto nos permitiría comprobar en que grado el componente o factor territorial influye a la hora de desarrollar prácticas socialmente responsables. Desde un punto de vista más ambicioso cabría plantear el estudio multigrupo mencionado en varios países de la Unión Europea, o incluso a nivel Iberoamericano. Un potencial de la Teoría Institucional reside precisamente en analizar el comportamiento de las organizaciones y la difusión de

prácticas a lo largo de diferentes países (Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002). Con esta propuesta verificaríamos si el comportamiento de una región determinada es el mismo en todo el país y si, efectivamente, se presentan diferencias en unos y otros.

10. Se podría combinar con otro estudio en el que se aplique una teoría diferente a la que nosotros hemos empleado, dada la influencia de los grupos de interés en la implantación de prácticas de RSC y los grupos de interés que confieren legitimidad. Esta propuesta consistiría en combinar la Teoría Institucional y la Teoría de los *Stakeholders*, proporcionando así un nuevo paradigma.

11. Creemos conveniente aplicar el presente estudio a otro tipo de empresas del sector turístico, incluso del subsector hotelero, lo que permitiría realizar comparaciones entre los diferentes campos organizativos. Para ello, sería necesario introducir nuevas variables que representen la realidad a estudiar en varios países de la Unión Europea, o incluso a nivel iberoamericano. La realización de estos estudios comparativos puede evidenciar si realmente hay o no similitudes entre los procesos de adopción de ciertas prácticas (Tolbert y Zucker, 1996). Estas propuestas las realizamos en base a que los sectores representan un límite importante en el campo institucional (DiMaggio y Powell, 1991). Y por otra parte, cabe señalar que el sector incide de forma más o menos acusada en la aplicación de la RSC (Nieto, 2008).

12. Proponemos realizar un estudio incorporando diferentes *stakeholders* en lugar de recoger la información de un único entrevistado, el director/a de hotel. Realizamos esta propuesta en base a las recomendaciones de Kumar, Stern y Anderson (1993). Estos autores consideran que la utilización de múltiples entrevistados es un procedimiento más riguroso en la recogida de datos.

13. Por otra parte, creemos que sería interesante realizar un estudio longitudinal a lo largo del tiempo teniendo como punto de partida los datos iniciales obtenidos en este trabajo. Se propone realizar el estudio en un momento en que la economía de ambos países sea boyante y compararlo con la situación actual de crisis económica. Podríamos observar si se confirma la misma tendencia en un estado de crisis y en una situación económica próspera. Este estudio también nos permitiría comprobar si la adopción de prácticas de RSC es una moda pasajera con fecha de caducidad, si se mantiene, o si se intensifica la implantación de este tipo de prácticas. En general, podríamos comprobar cómo evolucionan las prácticas de responsabilidad social a nivel empresarial.

14. Proponemos seguir buscando otras variables intermedias para incorporarlas a nuestro modelo como, por ejemplo, la cultura. De esta forma podríamos disponer de una batería de indicadores que ayuden a estudiar la relación entre el desarrollo de prácticas de responsabilidad social y la legitimidad. Sobre todo creemos que la variable cultura debe incorporarse en aquellos estudios basados en países con claras diferencias culturales, con el fin de poder realizar

comparaciones más sólidas. De esta forma apoyaría y ayudaría a las empresas a reflexionar y obtener conclusiones para la mejora del rendimiento y la aceptación social como ventaja competitiva a través de la consideración de cuestiones de responsabilidad social. Profundizar en el estudio de esta temática permitirá potenciar entre la clase empresarial un comportamiento socialmente más responsable, confiriendo a las empresas argumentos sólidos para la implantación de prácticas de este tipo. Paliaría con la incertidumbre así como las barreras que se presentan en la aplicación de estas prácticas.

15. Por último, proponemos la realización de un estudio que tenga por objeto las cadenas de hoteles; de este modo alcanzaríamos una visión amplia de la estrategia a seguir para unidades mayores (cadenas) y compararla con las unidades menores (hoteles), lo que nos permitiría comprobar si las hipótesis de partida se cumplen igualmente desde la visión estratégica de cadenas que desde la visión una unidad hotelera.

V.7. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA.

Como toda investigación una de las partes más importantes es la difusión de la misma. En este apartado definimos una serie de medios que utilizaremos para hacer llegar los resultados más importantes tanto a la comunidad académica como a la sociedad en general.

La primera pregunta que nos planteamos es saber a quién puede interesar este trabajo de investigación. La respuesta es: a todos aquellos actuales y futuros investigadores en el área de turismo, de la responsabilidad social, los hoteles, la Teoría Institucional, el área geográfica la Eurorregión y el área de organización de empresas. En el ámbito profesional resulta de interés para los directores de hotel, las asociaciones de hoteles y otras entidades que pueden tener en cuenta los resultados obtenidos en esta tesis.

Basándonos en las claves orientativas que nos indica Campbell (2007) para que los directivos adquieran conocimientos sobre a la RSC (formación, aprendizaje y publicaciones) exponemos seguidamente los medios elegidos para la transferencia de conocimiento:

- Difundir los principales resultados mediante revistas de interés profesional. Para ello se identificarán cuatro revistas profesionales, dos en el ámbito de turismo y dos en el área de hotelería, en cada uno de los países, sobre todo centrándonos en el área geográfica de la Eurorregión (Galicia y Norte de Portugal).
- Divulgar mediante acciones de formación. Para ello, se han celebrado una serie de reuniones con el fin de formar a los trabajadores del Hotel Balneario de Guitiriz (4 estrellas) en Galicia. Este es el primer paso para formar y sensibilizar a los trabajadores de un hotel en el ámbito de la RSC con base en la investigación realizada en esta tesis.

- Participar en congresos, cursos, seminarios y jornadas profesionales que serán difundidos en el ámbito académico a través de:
 - Envío a tres revistas de tres artículos de alto impacto cubriendo las temáticas de turismo, RSC y gestión empresarial.
 - Seguir participando en congresos, cursos, seminarios y jornadas orientadas a la comunidad académica.

Como se puede observar, esta tesis doctoral será el punto de partida de una línea de investigación que pretendemos continuar en un futuro próximo. Esperamos que al sustentarse en un pilar fuerte, nos proporcione un amplio conocimiento dentro del ámbito de las organizaciones, para contribuir al desarrollo de un mundo socialmente más responsable.

Capítulo 6. Conclusões e contributos teóricos e empíricos.

Capítulo 6. Conclusões e contributos teóricos e empíricos.

INTRODUÇÃO

Neste capítulo final visamos resumir os principais contributos do nosso estudo, analisando o alcance das metas que nos propusemos no início desta investigação. Almejamos atingir aqui o objetivo funchal da pesquisa e responder à seguinte pergunta: existe uma tendência para o isomorfismo nas práticas de RSC realizadas em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Eurorregião?

Em consequência, a estrutura deste capítulo é a seguinte: em primeiro lugar, vamos apresentar as principais conclusões do nosso estudo do ponto de vista das relações teóricas, e a seguir mostraremos os construtos empíricos.

VI.1 . Conclusões e contributos teóricos

Esta primeira seção resume os contributos fundamentais do marco teórico delineado nos dois primeiros capítulos, bem como, as principais conclusões.

1. O estudo da RSC na abordagem de curto prazo. Na era atual de crise económica, as organizações tendem para reagir com medidas de curto prazo, sem pensar quais serão os efeitos a longo prazo. A necessidade de benefícios e resultados imediatos prevalece contra o impacto que podem ter estas decisões ao longo prazo. Assim, a empresa deve incorporar estratégias de RSC, no curto, médio e longo prazo, e não se limita a ações ou medidas destinadas a atender soluções de resposta imediata específica a curto prazo. Na mesma linha que Llanas (2005), acreditamos que a RSC deve ser desenvolvida com o foco no médio e longo prazo, com ações em consonância com os objetivos pretendidos na empresa. Ao realizar práticas específicas que não sobrevivem ao tempo e que não estão alinhadas com a estratégia de negócios, a RSC pode tornar-se um fenómeno temporário. O objetivo deste alinhamento estratégico é a instrução da RSC na empresa de modo que esta seja uma parte integrante da estratégia da organização através de ações projetadas.

2. Além disso, a valorização da RSC nas organizações está a ser realizada através da criação de instrumentos, ferramentas, padrões, normas, diretrizes e planos específicos. A promoção da RSC é uma decisão organizacional que se percebe como uma solução eficiente; cada instrumento requer uma organização líder que promove, mantém e garante a sua integridade e a sua evolução, atualização e sobrevivência ao longo do tempo de forma flexível, adaptando-se às características e às necessidades da empresa. É necessário termos em mente que estes constituem os principais fatores que influenciam a decisão de adotar um e outro instrumento da RSC dentro da organização.

3. O mercado das ferramentas e dos instrumentos está a aumentar dia a dia através da proliferação de guias (GRI), normas (ISO 26000), certificações (RS10, CAP26000), selos de

reconhecimento (empresa familiar), códigos de conduta (SA8000), índices (BITC CR) ou indicadores (IARSE, COBORSE). Estas ferramentas concorrem ou complementam-se umas com as outras na empresa. Este é um recurso que confirma que a RSC é um mercado emergente no qual a possibilidade de surgimento de produtos substitutivos é muito alta. Esses instrumentos estão adaptando-se e especializando-se por sector e país, o que possibilita a RSC a instalar-se na empresa. Além disso, deve ser notado que estes instrumentos envolvem cada vez mais grupos de interesse na sua preparação.

4. Há pouco consenso quanto à definição do conceito de RSC. Por tanto, e de acordo com a análise das fontes bibliográficas, estabelecemos a seguinte definição: entendemos por Responsabilidade Social Corporativa as práticas realizadas por parte das empresas (Comissão Europeia, 2011b) além das obrigações legais que tem a organização (Gessa, Ruiz e Jiménez, 2008, Martin et al., 2008), ajudando a satisfazer as expectativas dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Comissão Europeia, 2001; Gessa, Ruiz e Jiménez, 2008). Este conceito de RSC não é identificado como uma atividade filantrópica isolada (Vela, 1977), mas sim como um fenómeno de gestão na organização (Martin et al., 2008). A empresa deve adotar uma atitude pró-ativa (Martin et al., 2008) que deve fixar e garantir alguns efeitos e resultados (Humble, 1975).

5. Com referência ao anterior parágrafo, a falta duma definição da RSC estabelecida pode ser interpretada como uma indicação de imaturidade. Para além disso, pode ser entendida como uma intenção voluntária para não se tornar um rótulo genérico para um campo específico relacionado aos negócios e à sociedade, o que permite chegar a conceitos mais refinados e diferenciados com base no conjunto de fenómenos (Brammer, Jackson e Matten, 2012).

6. Existem dois limites da RSC: o mínimo (que aparece após cumprido um conjunto menor de requisitos estabelecidos pela lei⁹) e o máximo (a empresa ameaça a sua rentabilidade (Castillo, 1985) e sobrevivência (Crow, 1981)). Uma empresa é considerada irresponsável se não atingir o limite mínimo (Campbell, 2007), mais nós defendemos, além disto, que uma empresa também deve ser vista como irresponsável se exceder o limite máximo, isto é, se puser em risco a sobrevivência da mesma.

7. Em relação à situação económica atual, o limite máximo de participação da empresa em atividades socialmente responsáveis pode ver-se prejudicada pela crise económica que afeta a própria sobrevivência da empresa. Por isso, é importante desenhar estratégias adequadas que envolvam a adoção de práticas socialmente responsáveis que não prejudiquem a economia da empresa ou comprometa a sobrevivência da organização.

9. A RSC cria valor na empresa:

⁹ Na verdade, isto não seria RSC

—antecipa-se às pressões; evita reações negativas das partes interessadas; mitiga o papel negativo de certos *stakeholders* de grande peso; elimina possíveis boicotes; declina ameaças regulatórias; fornece garantias para instituições financeiras e para companhias de seguros e aumenta a possibilidade de evitar multas e ações judiciais (Maxwell, Lyon e Hackett, 2000; Baron, 2001; Nieto, 2008; Lyon e Maxwell, 2011);

—melhora a imagem corporativa da empresa e sua capacidade de atrair talentos, mas também fornece a legitimidade a longo prazo (Comércio Dinamarquês e das Sociedades, 2006);

—aumenta o desempenho em determinadas áreas relacionadas com o consumo (Bhattacharya e Sen, 2004) e atrai investimento (Smith, 2005);

—de acordo com De la Cuesta, Valor e Sanmartin (2002), em termos de crescimento a longo prazo, existe uma correlação positiva entre a responsabilidade social e o desempenho financeiro das organizações (Frooman de 1997, Griffin e Mahon, 1997; Waddock e Graves, 1997; Key e Popkin, 1998; Roman, Hayibor e Agle, 1999);

—as empresas adquirem legitimidade social (Cambpell, 2007) e otimizam o desempenho da organização (Griffin e Mahon, 1997; Margolis e Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt, e Rynes, 2003; Barnett, 2007; Pivato, Misani e Tencati, 2008; Gallardo, Sánchez e Corchuelo, 2011; Gallardo-Vázquez e Sánchez-Hernández, 2012);

—e criam valor e novas oportunidades (Margolis e Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Vaca Moreno e Riquel, 2007; Nieto, 2008; Díez, Blanco e Prado, 2010).

10. No entanto, na empresa também se verificam obstáculos e efeitos negativos na implementação de práticas de responsabilidade social tais como: a incerteza de que as tais ações podem afetar no resultado e no desempenho da organização (Hillary, 2003) e também podem gerar custo (Nieto, 2008). Porém, convem não esquecer que há também efeitos e riscos negativos se a empresa adotar um comportamento irresponsável: geração de desconfiança, perda económica, de impacto, de notoriedade e de legitimidade (Nieto, 2008). As empresas que são económica, social e ambientalmente irresponsáveis expõem os grupos de interesse a perigos no desenvolvimento das suas atividades (Vargas e Vaca, 2009).

11. Levitt (1958), Friedman (1970), Jensen (2002) e Baron (2001) sugerem que a RSC deve ter um impacto negativo sobre a organização, mas apenas estudam o ponto de vista do lucro e desempenho puro, sem exorbitarem ou avaliarem outras questões, tanto as intangíveis como as oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento dessas práticas.

12. Os setores representam um limite importante no campo institucional (DiMaggio e Powell, 1991). Os grupos de pressão influenciam de forma diferente, dependendo do sector em causa; assim, os consumidores e as ONGs comportam-se de maneira diferente dependendo do setor,

atuando com base ao risco percebido pela sociedade. Nieto (2008) aponta que as empresas pertencentes a setores de alto impacto afetam mais intensamente a RSC que as empresas de setores de baixo impacto, sendo a mais influente a dimensão ambiental (Jackson e Apostolakou, 2010). Nos sectores em que as empresas têm um forte impacto negativo é mais comum que as partes interessadas adotem formas institucionalizadas de RSC (Brammer, Jackson e Matten, 2012).

13. As organizações devem ter em conta a geração de impactos no ambiente e no setor, bem como a geração de impactos positivos e negativos dum comportamento socialmente responsável ou irresponsável a curto, médio ou longo prazo dentro de sua empresa. Acreditamos que a empresa deve adotar um comportamento socialmente responsável com base nos benefícios adquiridos frente aos riscos que implica a adoção dum comportamento socialmente irresponsável. A implicação das instituições é também importante na área de RSC. Devemos notar, por outra parte, que os incentivos foram definidos adequadamente para desenvolver práticas de RSC e para determinar a forma de obter um equilíbrio agregando valor à empresa e à sociedade através da implementação de tais práticas, tendo em mente o desempenho do negócio, mas numa forma mais ampla.

14. Vários fatores influenciam a implicação de práticas socialmente responsáveis na empresa: a situação financeira da organização e o seu ambiente (Sutton, 1993; Waddock e Graves, 1997; Spar e La Mure, 2003; Garriga e Mele, 2004; Campbell, 2007; Den Hond e de Bakker, 2007; Basu e Palazzo, 2008; Garralda, 2011; Baud e Durand, 2012 e Crow, 2012) e a internacionalização dos negócios e da pressão de grupos de interesse (Nieto, 2008). As instituições também influenciam, em grande parte as práticas de RSC (Maigan e Ralston, 2002; Campbell, 2007 e Nieto, 2008). Estas tendem para agir hoje como um substitutas das formas institucionais de coordenação e participação das partes interessadas (Jackson e Apostolakou, 2010).

15. Atualmente, a responsabilidade social é incorporada na perspectiva de negócios no chamado *triple bottom line* (Elkington, 1997,2004; Bebbington e Gray, 2001; Bell, 2002; Papeh, 2002; Norman e MacDonald, 2003; Hemming et al., 2004; Saravanamuthu, 2004; Laine, 2005; Oskarsson e Von Malmborg, 2005; Brown, Dillard e Scott, 2006; Scheermesser Hahn, 2006; Colbert e Kurucz, 2007), que inclui três dimensões: económica, ambiental e social.

16. O campo da RSC evoluiu na disciplina de gestão (Gerde e Wokutch, 1998; Rowley e Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen e Den Hond, 2005; Lockett, Moon e Visser, 2006; Bigné et al., 2010) sem perder o seu carácter eminentemente interdisciplinar (Perdomo e Escobar, 2011). O conceito de RSC na área de gestão de negócios foi migrando devido ao efeito da orientação social, isto é, as responsabilidades das empresas em seus resultados. Esta orientação

social alinha com a estratégia de crescimento e concorrência nos mercados (Perdomo e Escobar, 2011).

17. Existem vários fatores que fazem com que as empresas adotem um comportamento socialmente responsável: a localização das instalações das organizações, os países em que estas operam e as relações de incentivos que promulgam as instituições. Esses parâmetros funcionam como fatores pró-ativos ou limitativos para a adoção deste comportamento (Galaskiewicz, 1991; Maigan e Ralston, 2002; Campbell, 2007; Scott, 2007; Lee, 2011; Brammer, Jackson e Matten, 2012). Maigan e Ralston (2002) também afirmam que as instituições podem vir a condicionar o ápice estratégico da empresa.

18. Na medida em que faltar apoio institucional na implementação de práticas de responsabilidade social nas organizações, a probabilidade de as partes interessadas recompensarem o bom Comportamento de Responsabilidade Social (CRS) ou punirem comportamentos socialmente irresponsáveis é mínima (Brammer, Jackson e Matten, 2012). As empresas com maior probabilidade de adotar um CRS são aquelas que participam em um diálogo institucionalizado bem com os sindicatos, bem como empregados e outras partes envolvidas (Campbell, 2007).

19. Se se fornecer as empresas um quadro regulativo, normativo e uma estrutura cognitiva para adotarem um comportamento socialmente responsável, as instituições darão significado e estabilidade para tal comportamento (Scott, 2007).

20. Um dos pontos polêmicos em relação à medida de desempenho da RSC é a própria medida. De acordo com Carroll (2000), o desempenho da RSC dada a importância que representa esta questão no campo dos negócios para a sociedade, deve ser medido. Embora a própria tarefa de medição precisamos de coletar informações sobre os diferentes contextos.

21. Brammer, Jackson e Matten (2012) e Claasen e Roloff (2012) identificam a RSC como um construto multidimensional, tornando mais difícil a sua medição. Estes autores apontam que muitos indicadores da RSC são tendenciosos, pois estes contêm informações explícitas. Porém, enquanto a informação implícita não é facilmente detectada ou pode ser eventualmente confundida com a falta de responsabilidade. Os pesquisadores necessitam chegar a um consenso sobre a validade das várias medidas da RSC (Abbott e Monsen, 1979; Tuzzolino e Armandi, 1981; Fryxell e Wang, 1994; Waddock e Graves, 1997; Mattingly e Berman, 2006). Na nossa pesquisa, queremos avançar na consolidação da validade da escala da RSC criada por Gallardo, Sánchez e Corchuelo (2011) e Gallardo-Vázquez e Sánchez-Hernández (2012).

22. As políticas e os planos estratégicos de ambas as regiões (Galiza e Norte de Portugal) são orientados à sustentabilidade, visto que, apostam pela gestão da triple dimensão da sustentabilidade ambiental, social e económica dos territórios. Estes planos estratégicos

inclinam-se à colaboração do território alinhada com a gestão dos recursos sustentáveis e adequados. Tanto a Galiza quanto o Norte de Portugal estão preocupados principalmente pelo futuro, quer dizer, pela consolidação e pela conservação dos recursos no setor do turismo.

23. Os grupos de interesse assumem um papel fundamental a respeito da Teoria Institucional e da RSC. Os *stakeholders* que influenciam das empresas para elas adotarem práticas de RSC são organizações não-governamentais, gerentes, comunidade, clientes, reguladores empregados, acionistas, administradores, fornecedores, concorrentes, comunidade local, a sociedade em geral, as equipas de liderança, os órgãos reguladores, os meios de comunicação e outras partes interessadas (Drucker, 1973; Prieto, 1979; Deephouse, 1996; Maigan e Ralston, 2002; Teegen, Doh e Vachani, 2004; Doh e Guay, 2006; Campbell, 2007; Gessa, Ruiz e Jiménez, 2008; Nieto, 2008; Martin et al., 2008; Vargas e Vaca, 2009; Díez, Blanco e Prado, 2010; Godos e Fernandez, 2011).

24. Os gestores constituem um dos principais agentes que gerenciam e influenciam a organização; pois o ápice estratégico é considerado como um elemento-chave na adoção de práticas de responsabilidade social na empresa (Drucker, 1973; Prieto, 1979; Maigan e Ralston, 2002; Post, Preston e Sachcs, 2002; Garriga e Mele, 2004; Carroll e Buchholtz, 2006; Campbell, 2007; Nieto, 2008; Matten e Moon, 2008; Martin, et al, 2008; Vargas e Vaca, 2009; Díez, Blanco e Prado, 2010; Freeman, et al., 2010; Jackson e Apostolakou, 2010; Claasen e Roloff, 2012; Godos e Fernandez, 2011; Witt e Redding, 2012). Por tanto, a melhor maneira de conseguir que as empresas adotem um comportamento socialmente responsável é influenciar os gestores bem argumentando que este comportamento é eticamente correto, ou bem convencendo-os com base em seus próprios interesses (Handy, 2003; Kaku, 2003; Prahalad e Hammond, 2003).

25. As partes interessadas capazes de conferir legitimidade são: as organizações governamentais (Meyer e Scott, 1983; Galaskiewicz, 1985a; Baum e Oliver, 1991), as organizações não-governamentais (Meyer e Scott, 1983; Meyer e Rowan, 1997; Boli e Thomas, 1999; Egels-Zanden Kallifatides, 2006), os sindicatos (Weston e Lucio, 1998; Braun e Gearhat, 2004; Piazza, 2002; Frundt, 2004) ou os denominados como *artefatos* de acordo com Zanden e Wahlqvist (2007) (Lozano e Boni, 2002; Egels-Zanden e Kallifatides, 2006), entre outros.

26. O nosso trabalho relaciona o institucionalismo com a RSC considerando a parte económica, ambiental e social. Além disso, permite dar uma resposta e contribuir para o conhecimento do processo de institucionalização das práticas de responsabilidade social nas organizações.

27. A Teoria Institucional tem uma origem multidisciplinar (Perdomo e Escobar, 2011); por este motivo, encontra muitas aplicações em vários ramos da ciência. Nos últimos anos de facto, abriu o campo para a orientação da administração de empresas (Gerde e Wokutch, 1998;

Rowley e Berman, 2000; De Bakker, Groenewegen e Den Hond, 2005; Lockett, Moon e Visser, 2006; Bigné et al., 2010). Com esta pesquisa aliás, queremos contribuir para o fortalecimento do papel da área de conhecimento da organização de negócios no campo da Teoria Institucional e a RSC, reprisando seu papel e acrescentando novos contributos e avanços nesta teoria.

29. Encontramos na Teoria Institucional uma base teórica que ajuda a explicar a difusão de práticas da RSC. Visto que, tanto os seus objetivos como os seus resultados foram interpretados com ambiguidade. Entendemos que a análise do contexto institucional dos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Eurorregião (Galiza e Norte de Portugal) ajuda a reduzir, dentro das organizações, a ambiguidade dos resultados e o futuro do ambiente social.

30. A Teoria Institucional baseia-se em três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo (Scott, 1995), conduzindo a pressões coercitivas, normativas e miméticas emanadas das instituições (DiMaggio e Powell, 1991). A influência destes pilares que provoca diferentes implicações. A promoção da RSC nas organizações sob o âmbito da Teoria Institucional vê-se canalizada através destas três pressões. Nessas condições, as empresas estão baixo pressão para adotar uma forma mais intensa práticas de RSC. Cada organização traça a sua estratégia de acordo com o peso que cobram umas ou outras pressões institucionais dentro da organização.

31. O elemento-chave da Teoria Institucional é o contexto institucional em que as empresas estão inseridas, e a legitimidade constitui a meta organizacional para garantir a sua sobrevivência. O isomorfismo institucional, que é baseado em três mecanismos (o mimético, o coercitivo e o normativo), confere uma homogenização das organizações na busca de aceitação social e de garantia na obtenção de recursos de sobrevivência.

32. A Teoria Institucional considera as organizações como adaptáveis e dependentes do ambiente (Perrow, 1990). Entretanto, a Teoria Institucional apresenta uma limitação: considera as empresas como passivas e carentes de recursos para explicarem o comportamento estratégico, os seus objetivos e os seus interesses institucionais à sua volta (Covaleski e Dirmith, 1988; Oliver, 1991; DiMaggio, 1996). Para além disso, esta teoria concentrou-se demais em tentar explicar a conformidade e a estabilidade, independentemente dos processos dados nas organizações (Levy e Egan, 2003) e dos agentes que podem mudar as ações das instituições (Holm, 1995).

33. Por outra parte, acreditamos que o foco institucional pode ser enriquecido com outras abordagens, de modo que a implementação com outras teorias poderia ser usada para estudarmos o ambiente técnico e competitivo. Assim, a nossa pesquisa poderia ser aplicada a focagens como a Teoria dos *Stakeholders*, a Teoria de Custos de Transação, a Teoria da Agência e a Teoria Baseada em Recursos.

34. Com o nosso trabalho pretendemos, com base na Teoria Institucional, esclarecer às empresas as consequências de adotarem ou não soluções influenciadas por fatores institucionalizados (Powell, 1991; Hall, 1996). Com esta finalidade, realizamos o contraste das hipóteses que planteiam a importância da legitimidade sobre o desempenho económico.

35. A legitimidade é fulcral porque a sua deterioração ou perda pode conduzir à falência da empresa (Ahlstrom e Bruton, 2001; Chen, Griffith e Hu, 2006; Díez, Blanco e Prado, 2010). Por outra parte, a Teoria Institucional tem como principal eixo a legitimidade e como base os três pilares institucionais: coercitivo, normativo e cognitivo (Scott, 1995). A legitimidade aliás, é um fator decisivo para as organizações sobreviverem e crescerem (Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Hunt e Aldrich, 1996; Ruef e Scott, 1998; Zimmerman e Zeitz, 2002; Bansal e Clelland, 2004; Barreto e Baden-Fuller, 2006; Li, Yu e Yue, 2007; Low e Johnston, 2008 e Díez, Blanco e Prado, 2010), uma peça essencial para as empresas acessarem os recursos críticos que afetam o crescimento e a sobrevivência das organizações (Baum e Oliver, 1991 e Díez, Blanco e Prado, 2010).

36. O isomorfismo em que a legitimidade é crucial como ponto de ancoragem (Suchman, 1995). O isomorfismo pode ser realizado através duma variedade de mecanismos coercivos, de pressões normativas ou de processos (DiMaggio e Powell, 1983). As organizações tendem a aprender o comportamento apropriado (DiMaggio e Powell, 1983; Galaskiewicz e Wasserman, 1989; Haunschild, 1993), e a imitar o sucesso organizacional e certas práticas (DiMaggio e Powell, 1983; Haveman, 1993), porque o isomorfismo institucional influencia positivamente aumentando a legitimidade (Suchman, 1995; Deephouse, 1996).

37. Os conceitos de legitimidade e de reputação são diferentes (Rao, 1994; Fombrun, 1996; Gioia e Thomas, 1996; Whetten e Mackey, 2002; Balmer e Gray, 2003; Dolphin, 2004; Deephouse e Carter, 2005; Washington e Zajac, 2005; Rindova, Pollock e Hayward, 2006; Jensen e Roy, 2008). A legitimidade cognitiva tem muito em comum com a reputação; mais a principal diferença entre as duas noções reside na natureza da inferência (Bitektine, 2011). Em segundo lugar, a legitimidade cognitiva centra-se na semelhança, enquanto a reputação faz o contrário (Weigelt e Camerer, 1988), em comparação com outras organizações (Deephouse e Carter, 2005). Além disso, a legitimidade e a reputação são identificadas como construtos multidimensionais (Suchman, 1995; Dollinger, Golden e Saxton, 1997; Ruef e Scott, 1998). Os conjuntos que formam ambos os conceitos, muitas vezes se sobrepõem parcialmente e podem ser correlacionados, como resultado duma coincidência, para realizarmos a análise com base em critérios avaliadores diferentes (Bitektine, 2011).

38. Segue-se que a legitimidade pode ser gerenciada de acordo com o objeto de desejo das organizações. Esta é gratuita e permite as empresas ganharem mais recursos críticos de maneira

interessada (Díez, Blanco e Prado, 2010), favorecendo o seu crescimento ou permitindo a sua sobrevivência. A legitimidade aliás, pode estabelecer um bom relacionamento com dois seus principais *stakeholders*: os clientes e os consumidores (Egels-Zanden e Wahlqvist, 2007). A legitimidade é frequentemente calculada nas empresas pelos gestores (Castelló e Lozano, 2011), que desenvolvem respostas estratégicas às instituições, o que implica de forma proativa preencherem lacunas institucionais. Em consequência, as empresas não refletem apenas formas institucionalizadas de comportamento (Oliver, 1991).

39. Dependendo do motivo pelo qual as empresas desenvolvem atividades de responsabilidade social, as organizações podem tornar-se não-genuínas; as empresas podem ser criticadas quando lidam com as tais práticas, a fim de alcançarem uma construção social (Claasen e Roloff, 2012).

40. De acordo com Rao, Chandy e Prabhu (2008), existem quatro tipos de ações (históricas, de mercado, científicas e de localização) que permitem as empresas ganharem legitimidade aos olhos dos *stakeholders*.

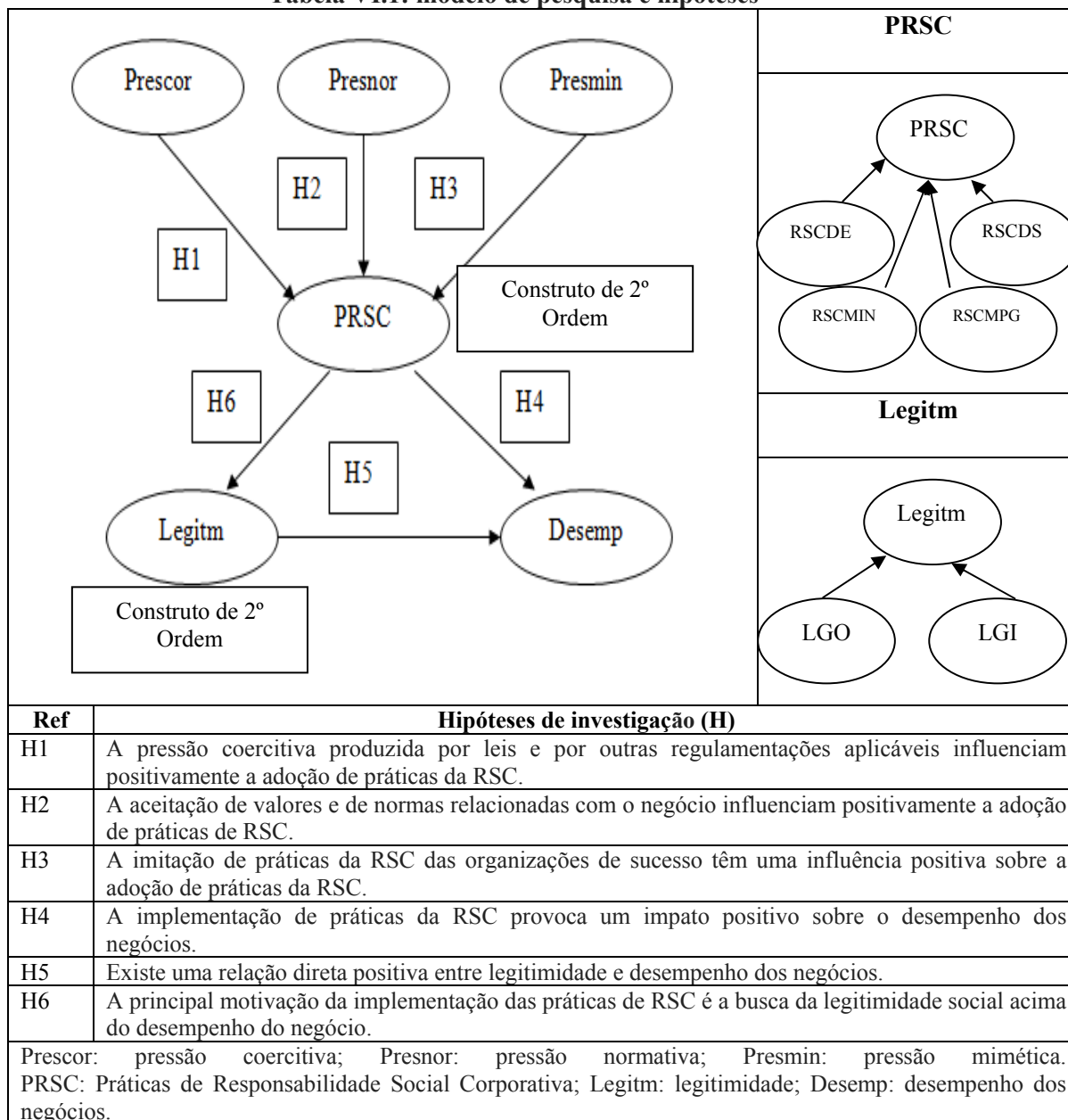
41. A má gestão da legitimidade pode trazer consequências negativas para a organização; por isso, é importante considerar as diferentes estratégias propostas por Suchman (1995) (ganhar, manter ou recuperar) para sabermos como reagir em função das necessidades, objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Por outro lado, os mecanismos (Scott, 1995) e as ações (Rao, Chandy e Prabhu, 2008) conseguem gerenciar a legitimidade, permitindo que a empresa se torne uma organização legítima.

VI.2. Conclusões e contributos do trabalho empírico

Nesta seção resumem-se os principais contributos e conclusões do trabalho empírico realizado nos capítulos três e quatro. Os resultados estão incluídos nos pontos em baixo:

42. Propomos um modelo de análise orientado a explicar a lógica subjacente do fenómeno da RSC no contexto institucional, que se apresenta na Tabela VI.1.

Tabela VI.1: modelo de pesquisa e hipóteses



Fonte: Elaboração própria

43 . Este modelo de análise está destinado a explicar a influência das pressões enquadradas no contexto institucional da promoção de práticas de responsabilidade social nas organizações. Com isso, tencionamos aclarar qual destas pressões tem mais peso. Por meio dessas práticas podemos verificar a actuação das empresas se buscarem acima do desempenho do negócio a

legitimidade e se esta agir como uma variável mediadora para chegar ao desempenho dos negócios.

44. As instalações e as atividades no setor do turismo têm um impacto direto sobre as práticas de RSC, visto que se requerem espaços abertos e locais estratégicos; são atividades que afetam ao movimento de pessoas e que influenciam o ambiente, a paisagem, a vida diária da comunidade local, as empresas, os cidadãos, etc. Estas instalações têm crescido em paralelo à preocupação pelas práticas desenvolvidas pelos hotéis no seu ambiente, o que gera a implementação destas práticas no trabalho diário das empresas.

45. Na configuração das pressões que moldam o ambiente institucional podemos observar a formação da pressão coercitiva, por outras palavras, a existência de órgãos reguladores que promovem e aplicam programas de gestão de práticas da RSC, que é a principal indicadora no caso dos hotéis localizados no Norte de Portugal e da Euroregião. Este resultado está em linha com as conclusões apresentadas nas obras por Kostova e Roth (2002), Llanas (2005) e Riquel (2010). Da mesma forma, na pressão normativa, observamos que o maior contributo e a meta a alcançar, sobretudo nos hotéis localizados na Galiza, é conseguir a coerência com os valores sociais do ambiente até pôr em funcionamento este tipo de política, reafirmando os postulados defendidos por Jennings e Zandbergen (1995) e Voss, Cable and Giraud (2000). Finalmente, deparamo-nos com uma pressão mimética que não exerce influência institucional, se bem DiMaggio e Powell (1991), Deephouse (1996) e Davis, Desasi e Francis (2000) a levaram em consideração em outras experiências bem sucedidas no campo de ação.

46. Neste último caso, a teoria não corresponde à realidade; os diretores dos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados na Euroregião não consideram a pressão mimética. Esses gerentes não consideram as práticas bem sucedidas da RSC de outros hotéis. Porque não atingem resultados em termos de rentabilidade a curto prazo, visto que as tais práticas não são testadas para as metas atuais serem alcançadas. As práticas da RSC visam a obtenção de resultados a longo prazo. Atualmente, os diretores buscam resultados a curto prazo, e portanto, não alinham com os seus objetivos. A gestão centra-se na atualidade em pesquisar o imediatismo, o que não coincide com a linha a seguir para a correta aplicação de práticas da RSC numa organização. Estas práticas devem integrar-se com base na cultura e na estratégia a longo prazo e não a curto prazo, conforme o que buscam os gestores.

47. Nos resultados empíricos desenvolvidos, podemos ver claramente como o objetivo de encontrar a legitimidade e o apoio social afeta o comportamento dos hotéis localizados na Euroregião (Galiza e Norte de Portugal). Estes optam por desenvolver, para esse fim, as práticas da RSC sobre o desempenho da empresa. Entre a grande dispersão de trabalhos que fazem parte da Teoria Institucional, os de Bansal e Roth (2000), Russo (2003) e Bansal e

Clelland (2004) chegam a conclusões semelhantes. Destaca a necessidade de apoio social com essas organizações na Eurorregião. Na variável *legitimidade* observa-se que o que implica maior carga para hotéis em estudo é manter relações estáveis com as partes interessadas em geral e, particularmente, com funcionários e clientes. Na mesma linha estão trabalhos de Llanas (2005) e Riquel (2010). A legitimidade vem funcionar como uma variável mediadora entre o grau das práticas de RSC e o desempenho dos negócios. No contexto institucional, a pressão normativa e a pressão coercitiva são mecanismos institucionais que exercem maior pressão sobre o comportamento socialmente responsável dos hotéis nas regiões estudadas. No caso da Galiza é a pressão normativa a qual exerce maior influência, ao contrário do que acontece no Norte de Portugal e da Eurorregião, onde é a pressão coercitiva. A pressão mimética é relegada, sendo a menos valorizada, é especialmente interessante notar que a imitação de práticas constitui uma das atividades menos desenvolvidas nos hotéis.

48. Como é evidenciado pelo estudo empírico, os gestores dos hotéis da Eurorregião (Galiza e Norte de Portugal) defendem que existe uma relação direta entre a implementação de práticas de RSC e o desempenho dos negócios. Porém, a obtenção de legitimidade apresenta valores mais elevados do que o desempenho, o que reforça a abordagem anterior segundo a qual a legitimidade é superior ao desempenho dos negócios. Este facto constitui a principal motivação para as empresas desenvolverem este tipo de práticas, uma conclusão que é partilhada nas obras de Bansal e Roth (2000) e Riquel (2010). Para já, a existência desta diferença entre os valores da legitimidade e os do desempenho dos negócios resulta mais plausível nos casos do Norte de Portugal. Através deste trabalho apoiou-se empiricamente a abordagem institucional em que a legitimidade se torna objetivo final das organizações. Resaltamos, aliás, que a legitimidade repercute, em grande parte e em maior grau de imersão institucional, no desempenho por meio das práticas de RSC. Os valores da legitimidade acima dos do desempenho empresarial confirmam as linhas dos resultados obtidos por Llanas (2005) e Riquel (2010).

49. A legitimidade afeta de maneira significativa a sobrevivência da empresa, razão pela qual a esta busca legitimidade. Faz sentido, por tanto, que a empresa esteja preocupada com a legitimidade, porque o dano ou perda da legitimidade pode conduzir ao fracasso duma empresa (Ahlstrom e Bruton, 2001; Chen, Griffith e Hu, 2006; Díez, Blanco e Prado, 2010); isto permite, ainda, obter recursos críticos (Díez, Blanco e Prado, 2010), entre outras vantagens. Por este motivo, os hotéis localizados na Eurorregião estão interessados em que a legitimidade fique acima do desempenho do negócio, uma vez que esta afeta a sobrevivência da empresa e a outros intangíveis.

50. A relação entre legitimidade e desempenho dos negócios é obtida para níveis pouco exigentes de significância, o que demonstra que os gestores dos hotéis não acreditam que a aceitação social que implique níveis mais elevados de desempenho do negócio. A gerência do

hotel considera em termos gerais, que os requisitos institucionais para a legitimidade não contribuem suficientemente para atingirmos um melhor desempenho nos negócios. Mesmo assim, as pressões do ambiente institucional fazem com que se ponham em andamento estas para obtermos legitimidade social com o fim de as empresas conseguirem os recursos necessários para sobreviverem, isto reforça os princípios da Teoria Institucional e da relação com as práticas ambientais de acordo com Campbell (2007).

51. Em resumo, podemos afirmar que os hotéis de três, quatro e cinco estrelas são incorporados num ambiente institucional claramente marcado por pressões coercitivas e normativas, ignorando a pressão mimética.

52. Em relação aos modelos é necessário considerar que, o modelo representado pelo conjunto de dados, o modelo da Eurorregião e os modelos obtidos pelas regiões da Galiza e do Norte de Portugal numa forma desagregada são diferentes. As construções contêm um conjunto de variáveis diferentes em cada caso, o que representa uma limitação na investigação. Os construtos RSCMIN, PRSCDE e Desemp são iguais em todos os modelos, enquanto o resto dos construtos são diferentes no conjunto de itens que os formam. Os construtos que são iguais nos modelos da Eurorregião e do Norte de Portugal são os seguintes: contexto institucional, PRSCDS e RSCMPG. Nos modelos da Eurorregião e do Norte de Portugal a legitimidade é a mesma.

53. Em relação à análise dos efeitos da crise económica sobre as PRSC por tipo de hotel, constatou-se que as práticas têm sido minorizadas. Esta realidade reflete a linha defendida por Sutton (1993), Waddock e Graves (1997), Spar e La Mure (2003), Garriga e Mele (2004), Campbell (2007), Den Hond e Bakker (2007), Basu e Palazzo (2008), Baud e Durand (2012) e Cuervo (2012). A situação financeira da organização e o ambiente afetam a implementação de práticas da RSC e os hotéis que operam a nível local, regional e provincial ressentem-se máis em comparação com os hotéis que operam num nível superior.

54. Podemos tirar as seguintes conclusões a partir da comparação dos índices analisados entre os diferentes modelos. Geralmente, as diferenças entre eles são pouco perceptíveis. Estes modelos não melhoram os índices de validade e de confiabilidade nos modelos da Galiza e Norte de Portugal, com base no modelo da Eurorregião. Os melhores modelos, uma vez submetidos a vários testes de confiabilidade e de validade, são os representados pelos modelos originais baseados em geral em construtos de segunda ordem. Os modelos do Norte de Portugal de segunda ordem -tanto o modelo original quanto o que se baseia na Eurorregião- têm as melhores estatísticas e os maiores atributos de validade e confiabilidade. Além disso, esses modelos obtêm um poder de previsão de alta.

55. No contraste de hipóteses baseado no modelo especificado, deve notar-se que as hipóteses são aceites (H1, H2, H6 em todos os modelos; H4 em modelos G¹⁰, E, G(E); H5 em modelos NP, NP(E)), e que existe uma tendência positiva na hipótese (H4 em modelos NP, NP(E) e H5 em modelos G, E, G(E)). A hipótese de relação $Presmin > RSC$ é rejeitada em todos os casos porque não se cumpre no caso da relação entre a pressão mimética e as práticas de RSC (H3). Ressaltamos, ainda, que o modelo original de segunda ordem no Norte de Portugal apresenta os mais altos critérios de significância.

¹⁰ G: modelo original de Galiza; NP: modelo original do Norte de Portugal; E: modelo original da Euroregião; G(E): modelo da Galiza com base no modelo da Euroregião; NP(E): modelo do Norte de Portugal baseado no modelo da Euroregião.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, W.F. y Monsen, R.J. (1979). On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Agrupación Europea de Cooperación Territorial Galicia Norte de Portugal (2011). Euroregión Galicia Norte de Portugal desde la perspectiva del marketing de la GNP, AECT.
- Aguilera, R.V.; Rupp, D.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Ahlstrom, D. y Bruton, G.D. (2001). Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 72-83.
- Aldrich, H. y Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Altman, B.W. y Vidaver-Cohen, D. (2000). Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence. *Business and Society Review*, 105(1), 145-169.
- Andrews, K.R. (1978). Hacia el profesionalismo en la dirección de empresas. *En Filosofía empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S.R. (Eds.) (2003). *Unfolding Stakeholders Thinking*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing
- Araña, J. E., y León, C. J. (2013). Dynamic hypothetical bias in discrete choice experiments: Evidence from measuring the impact of corporate social responsibility on consumers demand. *Ecological Economics*, 87, 53-61.
- Arend, Marcelo y Ferraz Cário, Silvio Antonio (2005) Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da Teoria Institucional de Douglas North. *Ensaio FEE*, 26, 63-94.
- Ashford, B.E. y Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*. (1) 2, 117-194.
- Aupperle, K.E.; Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Aymerich Martínez, J. y Meseguer Artola, A. (2004). Investigación descriptiva: análisis de información. En Meseguer Artola, A. y Vilaseca Requena, J (Coord). *Estadística aplicada*. Catalunya: Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- Bagnoli, M. y Watts, S. (2003). Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 12(3), 419-445.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J.M.T., y Gray, E.R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197.
- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Barclay, D, Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Square (PLS) Approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies, special issue on research methodology*, 2(2), 285-309.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 794- 816.
- Baron, D.P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Barreto I y Baden-Fuller C (2006). To conform or to perform? Memetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1558-1580.
- Barreto, I. y Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559-1581.
- Barron, D.N. (1998). Pathways to legitimacy among consumer loan providers in New York City, 1914-1934. *Organization Studies*, 19, 207-233.
- Barroso Castro, C., Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J.L. (2007). *Investigar en economía de la empresa: ¿Partial Least Squares o modelos basados en la covarianza?.* XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Victoria, España.
- Bartlett, M.S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3, 77-85.
- Bartlett, M.S. (1951). A further note on tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 4, 1-2.
- Bastidas Bermúdez, E.L. y Moreno Freitez, Z. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: El caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Revista Universo Contábil*, 2(3), 104-118.
- Basu, K. y Palazzo G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Baud, C. y Durand, C. (2012). Financialization, Globalization and the Making of Profits by Leading Retailers. *Socio-Economic Review*, 10, 241-266.
- Baum, J.A. y Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-219.
- Bebbington, J. y Gray, R. (2001). An account of sustainability: failure, success and a reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557-587.
- Beliveau, B.; Cottril, M. y O'Neill, H. (1994). Predicting Corporate Social Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 731-738.
- Bell, D.V.J. (2002) The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability. *Background Paper*. Disponible en <http://hdl.handle.net/10315/2785>.
- Bengisu, M., y Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35-57.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24.
- Bies, R.J.; Bartunek, J.M.; Fort, T.L. y Zald, M.N. (2007). Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics. *Academy of Management Review*, 32(3), 788-793.

- Bigné, E., Alvarado, A., Currás, R. y Rivera, J. (2010). Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: An empirical análisis. *Social Responsibility Journal*, 6, 332-344.
- Birth, G.; Illia, L.; Lurati, F. y Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 82-196.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Journal*, 36(1), 151-179.
- Blasco, M. y Zolner, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Mexico and France: Exploring the Role of Normative Institutions. *Business & Society*, 49, 216-251.
- Blowfield, M. y Murray, A. (2008). *Corporate Social Responsibility. A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Bohdanowicz, P., y 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.
- Bohdanowicz, P., y Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Boli, J. y Thomas, G.M. (1999). *Constructing world culture: International nongovernmental organizations since 1875*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Boluk, K. (2013). Using CSR as a tool for development: An investigation of the fair hotels scheme in ireland. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 14(1), 49-65.
- Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor análisis models. En Jöreskog, K.G. y Wold, H. (Eds.) *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction (Part 1)*. Amsterdam: North-Holland.
- Brammer, S.; Jackson, G. y Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Braun, R. y Gearhart, J. (2004). Who should code your conduct? Trade union and NGO differences in the fight for workers rights. *Development in Practice*, 14(1-2), 183-196.
- Brown, D., Dillard, J. Y Scott Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct. *Documento de Trabajo*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bruch, H. y Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47, 48-56.
- Buultjens, J., Brereton, D., Memmott, P., Reser, J., Thomson, L., y O'Rourke, T. (2010). The mining sector and indigenous tourism development in weipa, queensland. *Tourism Management*, 31(5), 597-606.
- Calvo de Mora, A. y Criado, F. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(14), 41-58.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Canto'-Mila', N. y Lozano J.(2009). The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87(Suplemento 1), 157-171.
- Carey, M., Mason, D. S., y Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 246-263.
- Carmines, E.G. y Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity easement. Jhon L. Sullivan (Ed) *Quantitative applications in the social sciences series*: Bowling Green State University, Ohio:SAGE University Press

- Carrasco et al. (1997). *Contabilidad, información y auditoría medioambiental: La empresa andaluza*. IV Workshop en Contabilidad y Control de Gestión Memorial Raymond Konopka. Cádiz.
- Carrol, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral Management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 34-48. OLLO AÑOS
- Carrol, AB (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (2000). A commentary and an overview of key questions on Corporate Social Performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466-478.
- Carroll, A.B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (19-46). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (4 ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Casiles, M. y Davis-Blake, A. (2002). When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *Academy Management Journal*, 1(45), 180-195.
- Castelló, I. y Lozano, J.M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29.
- Castillo Clavero, A. (1985). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: Su articulación, gestión y control*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Chatterji, A.K.; Levine, D. y Toffel, M.W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility?. *Journal of Economics and Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Chen, F., Chang, Y., y Lin, Y. (2012). Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty. *Journal of Air Transport Management*, 20, 49-51.
- Chen, H.; Griffith, D. y Hu, M. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China. *International Marketing Review*, 23(6), 636-649.
- Chen, J.C.; Patten, D.M. y Roberts, R. (2008). Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy?. *Journal of Business Ethics*, 82, 131-144.
- Chettiparamb, A., y Kokkranikal, J. (2012). Responsible tourism and sustainability: The case of kumarakom in kerala, india. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(3), 302-326.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling. En G.A. Marcoulides (Ed), *Modern Methods for Business Research* (295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R.(1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. En J. I. DeGross, S. Jarvenpaa, & A. Srinivasan (Eds.) *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 21-41.
- Chin, W. y Frye, T. (2003) *PLS-Graph, Version 03.00 (Build 1017)*. University of Houston.
- Chin, W. y Newsted, R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis with Small Sampled Using Partial Least Square. En Hoyle, R. (ed.): *Statistical strategies for small sample research*. California: Sage Publications.

- Chomvilailuk, R., y Butcher, K. (2013). The effect of CSR knowledge on customer liking, across cultures. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 98-114.
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 74.
- Claasen, C. y Roloff, J. (2012). The Link Between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379-398.
- Clarkson, P.M.; Li, Richardson, G.D. y Vasvari, F.P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303-327.
- Clemens, E. S. y Cook, J. M. (1999). Politics and institutional-ism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25, 441-466.
- Colbert, B.A. y Kurucz, E. (2007). Three conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *HR, Human Resource Planning*, 30(1), 21-29.
- Coles, T., Fenclova, E., y Dinan, C. (2013). Corporate social responsibility reporting among european low-fares airlines: Challenges for the examination and development of sustainable mobilities. *Journal of Sustainable Tourism*,
- Covaleski M.A y Dirsmith M.W. (1998). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33, 562-587.
- Cowper-Smith, A., y de Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27, 1533-1551.
- Cuervo García, J. A. (1981). Eficiencia y eficacia de la empresa pública. *Hacienda Pública Española*, 68, 27-46.
- Cuervo García, J. A. (2012) *Gobierno de la empresa y responsabilidad social* .Entrevista. Reflexionando sobre los desafíos de la gestión de empresas con los maestros. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=fk43ffcFRIY> [Acceso 24 de Septiembre de 2012].
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Danish Commerce and Companies Agency (2006) *People & Profit. A practical guide to corporate social responsibility*. Disponible en <http://www.eogs.dk/sw28291.asp>
- Davis, K. (1973). The cases for and against business assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. y Blomstron, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Davis. C. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 38, 583-613.
- De Bakker, F. G.; 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*, 44 (3), 283-317.
- De Godos, J. L.; Fernández, R. y Cabeza, L. (2012). Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(1), 1-11.
- 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.

- De la Cuesta, M.M.; Valor, C. y Sanmartín, S. (2002). *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*. Madrid: UNED.
- Deakin, S. y Whittaker, H.D. (2007). Re-embedding the Corporation? Comparative Perspectives on Corporate Governance, Employment Relations and Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, 15, 1-4.
- Deegan, C. (2002). The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 15(3), 282-312.
- Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D.L. y Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and or ganizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42, 329-360.
- Den Hond, F. y de Bakker, F. (2007). Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. *Academy of Management Review*, 32, 901-924.
- Dias Alperstedt, G., Martignago, G., Gonçalves Silveira Fiates, G. (2006). O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 114-137.
- Díez Martín, F.; Blanco González, A. y Prado Román, C. (2010) “Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(43), 115-143.
- DiMaggio, P. (1996). Are art-museum visitors different from other people? The relationship between attendance and social and political attitudes in the united states. *Poetics*, 24(2-4), 161-180.
- Dimaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. En W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (63-82). Chicago, IL:University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. En L. Zucker. (Ed). *Institutional Patterns and Organizations* (3-22). Ballinger:Cambridge, MA.
- Dobbin, F.; Meyer, J.W.; Scott, R. y Sutton, J.R. (1993). Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets. *American Journal of Sociology*, 99, 396-427.
- Dodds, R., y Kuehnel, J. (2010). CSR among canadian mass tour operators: Good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244.
- Doh, J.P. y Guay, T.R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43, 47-73.
- Dollinger, M. J.; Golden, P.A. y Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18, 127-140
- Dolphin, R.R. (2004). Corporate reputation-A value creating strategy. *Corporate Governance*, 4(3), 77-93.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia, tareas, responsabilidad y prácticas*. Buenos Aires: ElAteneo.

- Economist (2008a). How Good Should Your Business Be?. *The Economist*, 386, 12-13.
- Economist (2008b). Just Good Business. *The Economist*, 386, 3-6.
- Egels-Zandén, N. y Kallifatides, M. (2006). *The corporate social performance dilemma: Organizing for goal duality in low-income African markets*. En Wayne Visser, Malcolm McIntosh y Charlotte Middleton (eds.) *Corporate citizenship in Africa: Lessons from the past; paths to the future* (82-92). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Egels-Zandén, N. y Wahlqvist, E. (2007). Post-partnership strategies for Refining corporate responsibility: The business social compliance initiative. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 175-189.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, (2 ed.). Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. En: Adrian Henriques and Julie Richardson (Eds). *The Triple Bottom Line: does it all add up*. London UK: EarthScan.
- Elsbach, K. D. y Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699-738
- Falk, R. y Miller, N. (1992). *A primer soft modeling*. Arkon, Ohio: University of Akron Press.
- Falk, R.F. e Miller; N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE*, 856 (Septiembre-Octubre 2010), 7-19.
- Fenclova, E., y Coles, T. (2011). Charitable partnerships among travel and tourism businesses: Perspectives from low-fares airlines. *International Journal of Tourism Research*, 13(4), 337-354.
- Fernández, M.L. (2001). *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos. Tres estudios de casos*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Fernández-Alles, M. T., y Cuadrado-Marqués, R. (2012). Hotel environmental impact management: A case study in Cádiz Province. *Soft Computing in Management and Business Economics Studies in Fuzziness and Soft Computing*, 287, 335-346.
- Fernández-Kranz, D. y Santaló, J. (2010). When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(2), 453-487.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391-400.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a Name: Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 2, 233-358.
- Foreman, P. y Whetten, D.A. (2002). Member's identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Fornell, C. y Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and estadistic. *Journal of Marketing Research*, 28(Febrero), 39-50.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholders approach*. Zürich: Pitman. Fremdenverkehrslehre.
- Freeman, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Parmar, B. L. y de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frey, N., y George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the cape town tourism industry. *Tourism Management*, 31(5), 621-628.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, 122-126.
- Frooman, J. (1997). Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder. *Business and Society*, 36(3), 221-250.
- Frundt, H.J. (2004). Unions wrestle with corporate codes of conduct. *Working U.S.A.*, 7(4), 36-69.
- Fryxell, G. y Wang, J. (1994). The Fortune Corporate “Reputation” Index: Reputation for What?. *Journal of Management*, 20, 1-4.
- Galaskiewicz, J. (1985a). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Galaskiewicz, J. (1985b). Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind Set. *American Sociological Review*, 50(5), 639-658.
- Galaskiewicz, J. (1991). Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul. En Walter W. Powell e Paul J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis* (293-310). Chicago: University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979–1981, 1987–1989”. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 445-471.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175-187.
- Galetzka, M.; Gelders, K.; Verchens, J.P. y Seydel, E. (2008). Transparency and performance communication: a case study of Dutch Railways. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 433-447.
- Gallardo Vázquez, D.; Sánchez Hernández, M.I.; Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. (2011). *Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa*, 1-26: *actas del XVI Congreso AECA, Ganada, 2011*.
- Gallardo-Vazquez, D., Sanchez-Hernandez, I. (2012). Information on corporate social responsibility and SME's environmental responsiveness: A regional study. *Economics and Sociology*, 5(2), 103-115.
- García, S. (1978). Balance social de la empresa. Posibilidades y límites operativos en su planeamiento actual. *Revista Alta Dirección*, 65,167.
- Gardberg, N.A. y Fombrun, C.J. (2006). Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Garralda, I. (2011) Desayuno de trabajo celebrado en la CEDE celebrado el 14 de Junio de 2011 en Madrid [online]. Disponible en: <http://www.directivoscede.com/es/actividades/desayunos-trabajo/empresarios-debemos-escribir-futuro-nuestro-pais> [Acceso 20 de Junio de 2011].
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Gerde, V.W. y Wokutch, R.E. (1998). 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the social issues in management division proceedings. *Business and Society*, 37(4), 414-446.
- Gessa, A.; Ruiz, A. y Jimenez, M.A. (2008). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores. Estableciendo puentes en una economía global [Building Bridges in a global economy]*. Madrid: ESIC Editorial.

- Gessa-Perera, A., y Del Amor Jiménez Jiménez, M. (2012). Sustainable stakeholder relationship patterns: An analysis using a case study in the spanish hotel sector. *Soft Computing in Management and Business Economics Studies in Fuzziness and Soft Computing*, 287, 319-334
- Gioia, D.A. y Thomas, J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gjolberg, M. (2009). The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies. *Socio-Economic Review*, 7, 605-637.
- Godos, J. y Fernández, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?. *Universia Business Review*, 29, 32-49.
- Golant, B.D. y Sillince, J.A.A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28, 1149-1167.
- Golja, T., y Nžić, M. K. (2010). Corporate social responsibility in tourism - the most popular tourism destinations in croatia:Comparative analysis. [Društvena odgovornost poduzeća u turizmu -komparativna analiza najpoznatijih Hrvatskih turističkih destinacija] *Management*, 15(2), 107-121.
- Graafland, J.; Van de Ven, B. y Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47, 45-60.
- Graafland, J.J.; Eijffinger, S.C.W. y Smid, H. (2004). Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness. *Journal of Business Ethics*, 53, 137-152.
- Greenwood, R.; Diaz, A.M. y Li, S.X. (2011). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539.
- Griffin, J. J. y J. F. Mahon (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research. *Business and Society*, 36(1), 5-31.
- Griffin, J.J. (2000). Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business and Society*, 39(4), 479-493.
- Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), 224-240.
- Guillet, B. D., Yaman, R., y Kucukusta, D. (2012). How is corporate social responsibility perceived by managers with different leadership styles? the case of hotel managers in hong kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(2), 193-209.
- Gunther, M. (2004). Money and Morals at GE, *Fortune* 150(10), 176-181.
- Habisch, A. y Jonker, J. (2005). Introduction. En Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. and Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
- Hahn, T. y Scheermesser, M. (2006). Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 150-165.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hall, R.H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México:Prentice Hall.
- Handy, C. (2003). What's a business for?. En *Harvard Business Review on corporate social responsibility* (65-82). Boston: Harvard Business School Press.
- Haunschild, P. (1993). Interorganizationai imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.

- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- Hemming, Ch.; Pugh, S.; Williams, G. y Blackburn, D. (2004). Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 103-113.
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in phuket, thailand, after the indian ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228-239.
- Hillary, R. (2003). Environmental management system and the smaller enterprise. *Journal of Cleaver Production*, 20, 1-19.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351- 371.
- Hoffman, A.J. (2001). *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. Standfor, California: Expanded Edition (Stanford University Press).
- Hoffman, A.J. y Jennings, P.D. (2011). The BP Oil Spill as a Cultural Anomaly? Institutional Context, Conflict, and Change. *Journal of Management Inquiry*, 20, 100-112.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., y Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of the Institutionalization: Transforming Process in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Homburg, C; Krohmer, H. y Workman, J. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, (20), 339-357
- Huimin, G., y Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility - an analysis of the views of chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 875-885.
- Humble, J. (1975). *La responsabilidad social de la empresa*. Madrid: F. Universidad Empresa.
- Hunt, C. S. y Aldrich, H.E. (1996). *Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours*. Congreso Anual de la Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Igalens, J. y Gond, J.P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.
- INI, Dirección de Estudios (1978) *El balance social y su aplicación en el INI*. INI, Madrid, 3-4.
- Inoue, Y., 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.
- Jackson, G. y Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?. *Journal of Business Ethics*, 94, 371-394.
- Jennings, P.D. y Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235-256.
- Jensen, M. y Roy, A. (2008). Staging exchange partner choices: When do status and reputation matter?. *Academy of Management Journal*, 51, 495-516.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (143-163). Chicago: University of Chicago Press.

- Johnson, J. y Holub, M.J. (2003). Questioning organizational legitimacy: The case of U.S. expatriates. *Journal of Business Ethics*, 47, 269-293.
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility. Revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (2), 59-60.
- Kaiser, H.F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaku, R. (2003). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75 (4), 55-63.
- Keeble, J.J.; Topiol, S. y Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, 149-158.
- Key, S. y Popkin, S.J. (1998). Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good. *Management Decision*, 36(5-6), 331-339.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 12, 293-320.
- Koos, S. (2012). The Institutional Embeddedness of Social Responsibility: A Multilevel Analysis of Smaller Firms' Civic Engagement in Western Europe. *Socio-Economic Review*, 10, 135-162.
- Koppell, J.G.S. (2008). Global governance organizations: Legitimacy and authority in conflict. *Journal of Public Administration Research Theory*, 18(2), 177-203.
- Korten, D.C. (2001). *When Corporations Rule the World* (2 ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, (24), 2, 308-324.
- Kostova, T. y Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, (45), 215-243.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multi-national enterprise. *Academy of Management Review*, 24, 64-81.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992). The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment. *MidAmerican Journal of Business*, (7), 1, 18-23
- Kucukusta, D., Mak, A., y Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from hong kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 19-30.
- Kumar, N., Stern, L. y Anderson, J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.
- Laine, M. (2005). Meanings of the term "sustainable development" in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum*, 29, 395-413.
- Leal, A. y Roldan, J. (2001). *Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Square)*. X International Conference, European Association of Management and Business Economics. Reggio Calabria, Italia. 541-555.
- Lee, M.D.P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Lee, S., Seo, K., y Sharma, A. (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices. *Tourism Management*, 38, 20-30.
- Lee, S., y Park, S. -. (2010). Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(2), 185-203.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.

- Levy, D.L. y Egan, D. (2003). A Neo-Grasmacian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations. *Journal of Management Studies*, 40(4), 803-829.
- Li, J.; Yu, Y. y Yue, D. (2007). Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 175-190.
- Llanas, R. (2005). *Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Lockett, A.; Moon, J. y Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Lopes, E. R. [coord.] (2010), *A constelação do turismo na economia portuguesa*, Mirandela: Edições Jornal Sol.
- Louette, A. (2007). *Compêndio para a sustentabilidade. Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental*. São Paulo: Antakarana Cultura ArteCiência Ltda./ Willis Harman House.
- Low, B. y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 873-879.
- Lozano, F. J. y Boni, A. (2002). The impact of the multinational in the development: An ethical challenge. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 169-178.
- Lyon, T.P. y Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 101-115.
- Maigan, I. y Ferrell, O.C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maigan, I. y Ferrell, O.C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51, 37-51.
- Maigan, I. y Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Margolis, J. y Walsh, J.P. (2003). Misery loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mark-Herbert, C. y Von Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(2), 4-11.
- Marquez, A. y Fombrun, C.J. (2005). Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 304-308.
- Marquis, C.; Glynn, M.A. y Davis, G.F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925-945.
- Martín Rojo, I.; Gaspar González, A. I.; Caro González, F. J.; Castellanos Verdugo, M. y Oviedo García, M. A. (2008) *La responsabilidad social corporativa en los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía: Diagnóstico y propuestas de mejoras para la innovación turística*. Sevilla: C. y D. Consejería de Turismo.
- Martínez, P., Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, , 1-20.

- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
- Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-424.
- Mattingly, J. E. y Berman, S.L. (2006). Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data. *Business & Society*, 45(1), 20-46.
- Maurer, J. G. (1971). *Readings in organizational theory: Open system approaches*. New York: Random House.
- Maxfield, S. (2008). Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, 80, 367-377.
- Maxwell, J.W.; Lyon, T.P. y Hackett, S.C. (2000). Self regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism. *Journal of Law and Economics*, 43(2), 583-618.
- McInerney, T.F. (2007). Putting Regulation Before Responsibility: The Limits of Voluntary Corporate Social Responsibility. *Cornell International Law Journal*, 40, 171-200.
- Meyer, J. W. y Scott W. R. (1983) The organization of the societal sectors. En John W. Meyer e W. Richard Scott (eds.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (100-121), Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as mythead ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mezias, S.J. (1990). An institutional model of organizational reporting practice: Financial reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, 35, 431-457.
- Minett, D., Yaman, H. R., y Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 486-493.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moskowitz, M. (2002). What has CSR Really Accomplished?. *Business Ethics*, 16(3), 4.
- Moyano-Fuentes, J.E. (2001). Nuevos modelos de competencia en ecología organizativa: análisis empírico en la industria de extracción de aceite de oliva en la provincia de Jaén, 1944-1998. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología.
- Muirhead, S. A., Bennett, C.J.; Berenbeim, R.E, Kao, A. y Vidal, D.J. (2002) *Corporate Citizenship in the New Century: Accountability, Transparency, and Global Stakeholder Engagement*, The Conference Board, New York.
- Murillo Vargas, G., González Campo, C.H. y Rodríguez Orejuela, H.A. (2010) Corporate social responsibility in the context of institutional and organizational change in the Colombian financial sector, *Revista AD-Minister*, 17(Julio-Diciembre), 59-85.
- Nieto Antolín, M. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecvnia*, 1(extra), 33-64.
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R (2004). La responsabilidad social corporativa, la última innovación en Management. *Universia Business Review*, 1 trimestre, 28-40.
- Njite, D., Hancer, M., y Slevitch, L. (2011). Exploring corporate social responsibility: A managers' perspective on how and why small independent hotels engage with their communities. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 12(3), 177-201.

- Norman, W. y McDonald, C.H. (2003). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nyahunzvi, D. K. (2013). CSR reporting among zimbabwe's hotel groups: A content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 595-613.
- Oliver, C.H. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Orlitzky, M. (2001). Does organizational size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, 33, 167-180.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orpen, C. (1987). The attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 89-96.
- Oskarsson, K. y Von Malmborg, F. (2005). Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 121-128.
- Paek, S., Xiao, Q., Lee, S., y Song, H. (2013). Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of U.S. publicly traded hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 423-433.
- Palazzo, G. y Scherer, A.G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.
- Palmer, D.P.; Jennings, D. y Zhou, X. (1993). Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 100-131.
- Papmehl, A. (2002). Beyond the Gaap. *CMA Management*, 76(5), 20-25.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Perdomo, J. y Escobar, A. (2011). La investigación en RSE : una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193-219.
- Pere Fullana, S.A. (2002). *Turismo Sostenible*. Barcelona: Ed. Rubes.
- Pérez López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con Spss*. Madrid: Thomson.
- Perrini, F.; Pogutz, S. y Tencati, A. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility. A European Perspective*. Massachuse: Edward Elgar Publishing.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Piazza, J. (2002). *Going global – Unions and globalization in the United States, Sweden, and Germany*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Pivato, S.; Misani, N. y Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, 3-12.
- Post, J.E.; Preston, L. E. y Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Powell, W. y Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, Business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Powell, W.W. (1991). Expanding the Scope to the Institutional analysis. *The new Institutionalism in the organizational analysis*. University Chicago: Press. Chicago.

- Prahalad, C. K., y Hammond, A. (2003). *Serving the world's poor, profitably*. En *Harvard Business Review on corporate social responsibility* (1-26). Boston: Harvard Business School Press.
- Prieto, G. (1979). Balance social de la empresa: aspectos doctrinales. *Revista de Economía Política*, 82 (Mayo-Agosto), 62.
- Prud'homme, B., y Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 116-126.
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Rao, Akshay R., Qu, Lu, y Ruekert, Robert W (1999). Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally. *Journal of Marketing Research*, 36 (August), 258-68.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Rao, R.S.; Chandy, R.K. y Prabhu, J.C. (2008). The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from. *Journal of Marketing*, 72(July), 58-75.
- Ratten, V. (2011). Practical implications and future research directions for international sports management. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 763-770.
- Restrepo, M.C. y Rosero, X. X. (2002). Teoría Institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103-123.
- Rindova, V.P.; Pollock, T.G. y Hayward, M.L.A. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31, 50-71.
- Riquel Ligeró, F. J. (2010) *Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces*. Tesis de doctorado. Universidad de Huelva. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the costa rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Roldán, J. (2000). *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación y repercusiones organizativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Roman, R., Hayibor, S. y Agle, B.R. (1999). The Relationship between Social Performance and Financial Performance. *Business and Society*, 38(1), 109-125.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 887-910.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39, 397-418.
- Ruef, M. y Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Ruf, B.M.; Muralidhar, K. y Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.
- Russo, M. (2003). The emergence of sustainable industries: Building on natural capital. *Strategic Management Journal*, 24(4), 317-331.
- Sarabia Sánchez, F.J., et al. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Saravanamuthu, K. (2004). What is measured counts: harmonized corporate reporting and sustainable economic development. *Critical Perspectives on Accounting*, 15, 295-302.
- Saul, J. (2011). *Social Innovation, Inc. 5 Strategies for driving business growth through social change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sauser, W.I.Jr. (2005). Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 345-357.
- Scherer, A. y Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schwartz, K., Tapper, R., y Font, X. (2008). A sustainable supply chain management framework for tour operators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), 298-314.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and Organizations* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shah, K. U., y Rivera, J. E. (2007). Export processing zones and corporate environmental performance in emerging economies: The case of the oil, gas, and chemical sectors of trinidad and tobago. *Policy Sciences*, 40(4), 265-285.
- Shah, K. U., y Rivera, J. E. (2013). Do industry associations influence corporate environmentalism in developing countries? evidence from trinidad and tobago. *Policy Sciences*, 46(1), 39-62.
- Sharfman, M. (1996). The construct validity of the Kinder, Lydenberg & Domini social performance ratings data. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 287-296.
- Sheldon, P. J., y Park, S. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.
- Simcic, P. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Singh, J.V.; Tucker, D.J. y House, R.J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Singhapakdi, A.; Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996). The perceived role of Ethics and Social Responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140.
- Sirgy, M.J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143-162.
- Smith, T. (2005). Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, 57-65.
- Spar, D. y La Mure, L. (2003). The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business. *California Management Review*, 45, 78-110.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Madrid: Taurus.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sutton, B. (1993). Introduction: The legitimate corporation. En B. Sutton (Ed.), *The legitimate corporation* (1-13). Cambridge: Blackwell.
- Teegen, H.; Doh, J.P. y Vachani, S. (2004). The importance of non-governmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483.
- Tempel, A. y Walgenbach, P. (2007). Global Standardization of Organisational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach can Learn from Each Other. *Journal of Management Studies*, 44, 1-24.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

- Tsai, H., Tsang, N. K. F., y Cheng, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of hong kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
- Tsai, W. -, Hsu, J. -, Chen, C. -, Lin, W. -, y Chen, S. -. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 385-396.
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Tuzzolino, F. y Armandi, B.R. (1981). A Need- Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Ullman, A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10, 540-557.
- Vaca R.; Moreno M., y Riquel F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. En J.C. Ayala Calvo, J. C. (coord.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Vaca-Acosta, R. M. (2012). Corporate social responsibility in spanish hotel chains: Determinants of its level of development and consequences. *European Journal of Tourism Research*, 5(2), 191-195.
- Vanhonacker, W. (2000). A better way to crack China. *Harvard Business Review*, 78(4), 20-22.
- Vargas Sánchez, A. y Vaca Acosta, R. M. (2009). Il ruolo della Pubblica Amministrazione spagnola nella promozione della responsabilità sociale d'impresa. *Sinergie-Rapporti di Ricerca*, 30, 45-61.
- Vargas-Sánchez, A., Riquel-Ligero, F. (2012) Influence of the institutional context on the performance of golf courses, considering the natural environment. *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11), 2001-2012.
- Vela Sastre, E. (1977). El balance social de la empresa. *Economía Industrial*, 168, 4-25.
- Venanzi, D. y Fidanza, B. (2006). Corporate Social Responsibility and Value Creation: Determinants and Mutual Relationships in a Sample of European Listed Firms. Disponible en <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.939710>.
- Verdu Jover, A.J. (2002). *Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total*. Alicante: Universidad Miguel Hernández.
- Vicente, A., Balderas, A., Ruiz, M. y Tamayo, U. (2007) Responsabilidad social en la empresa y competitividad. *Serie Estudios Xertatu*. Disponible en: <http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/Revista%201%20-%20RSE%20y%20competitividad.pdf>
- Visser, W. y Tolhurst, N. (eds) (2010). *The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*. Sheffield: Greenleaf.
- Vitell, S. J.; Ramos, E. y Nishihara, C.M. (2010). The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467-483.
- Voss, G., Cable, D. y Giraud, Z. (2000). Linking organizacional values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional tetares. *Organization Science*, 11(3), 330-347.
- Waddock, S. (2002). *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value-Added*. New York: McGraw-Hill.
- Waddock, S. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.

- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The Corporate Social Performance Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., y Drane, D. (2010). Social responsibility and the olympic games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680.
- Walsh, J.; Weber K. y Margolis J. (2003). Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29, 859-881.
- Wang, C.H. (2005). Constructing multivariate process capability indices for short-run production. *Int.J. Adv. Manuf. Technol*, 26, 1306-1311.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Washington, M. y Zajac, E.J. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48, 281-296.
- Weber, M. (1996). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theories. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Weston, S. y Lucio, M.M. (1998). In and beyond European works councils: Limits and possibilities for trade union influence. *Employee Relations*, 20(6), 551-564.
- Whetten, D. A. y Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393-415.
- Whetten, D.A.; Rands, G. y Godfrey, P. (2002). What are the Responsibilities of Business to Society?. En H. Thomas, R. Whittington and A. Pettigrew (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (373-408). London: Sage.
- Whitfield, J., y Dioko, L. A. N. (2012). Measuring and examining the relevance of discretionary corporate social responsibility in tourism: Some preliminary evidence from the u.k. conference sector. *Journal of Travel Research*, 51(3), 289-302.
- Witt, M.A. y Redding, G. (2012). The Spirits of Corporate Social Responsibility: Senior Executive Perceptions of the Role of the Firm in Society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the United States. *Socio-Economic Review*, 10, 109-134.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wubneh, M.A. (1987). Multivariate analysis of socio-economic characteristics of urban areas in Ethiopia. *Afr. Urban Quaterly*, 2, 425-433.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zapata, M. J., y Hall, C. M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: Balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. the spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(1), 61-83.
- Zhu, Q., Sarkis, J., y Lai, K. -. (2011). An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of chinese manufacturers and their environmental supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 623-630.
- Zimmerman, M. y Zeitz, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-31.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. En W. R. Scott & J. F. Short, Jr. (Eds.), *Annuai review of sociology*, 13, 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Zyglidopoulos, S.C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6, 70-82.

LEGISLACIÓN Y DOCUMENTOS

- AENOR (2010). ISO 26000:2010 Guía sobre Responsabilidad Social.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Serie Responsabilidad Social Corporativa, documento 1, Madrid.
- Asociación Española de Directivos (2004). Decálogo del directivo. Principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa. Disponible en: http://www.aed96.es/fileadmin/workspaces/Documentos_Generales/DECALOGO_DEL_DIRECTIVO_-_AED.pdf.
- Comisión Europea (2001). Libro verde. Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- Comisión Europea (2011a). Reglamento (UE) N°692/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 6 de julio de 2011, relativo a las estadísticas europeas sobre el turismo y por el que se deroga la Directiva 95/57/CE del Consejo. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 192, de 22 de julio de 2011, 17-32. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2011-81403>.
- Comisión Europea (2011b). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Comisión Europea. (2003). *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*.
- Comisión Europea. (2004). *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2006). Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007/2013. Disponible en http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=203.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2013). Plano Norte 2020: a estratégia de desenvolvimento regional 2014-2020. Disponible en: <http://www.ccdn.pt/pt/norte-2020/o-que-e/>
- Consellería de Cultura e Turismo (2010). Plan de Acción Turismo 2010-2013 Galicia. Disponible en <http://www.turismo2020.es/index.php/?esp=documentacion>.
- Consellería de Cultura, comunicación social y turismo (1999). Decreto 267/1999, de 30 de septiembre, por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros. *Diario Oficial de Galicia*, 18 de octubre, 201, 12328. Disponible en http://www.xunta.es/dog/Publicados/1999/19991018/AnuncioFE26_es.html.
- Hotelstars (2010) Criterios HotelStars 2010-2014 Disponible en: http://www.hotelstars.eu/fileadmin/download/kriterien/Criterios_2010-2014.pdf accesible el 19 de agosto de 2013.
- INE (2008). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero: Metodología. Disponible en: http://www.ine.es/metodologia/t11/meto_irsh.pdf
- Instituto de Turismo en España (2013). Plan nacional e integral de Turismo 2012-2015 (PNIT 2012-2015). Revisión del 15 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx>.
- Ministério da Economia e da Inovação (2006). Decreto Lei 148/2006 de 1 de Agosto. *Diário da República*, 1ª série, 14, 1 de Agosto de 2006, 5479-5481. Disponible en en:

http://www.turismodoalgarve.pt/ficheirosSite/106/106_12_14_DecretoLei1482006de0108.pdf

Ministério da Economia e da inovação (2008). Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março. Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. *Diário da República*, 1.ª série, 7 de Março de 2008, 48, 1440. Disponible en <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/03/04800/0144001456.PDF>

Ministerio da Economia e do emprego (2012). Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) Horizonte 2013-2015. Disponible en: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/PENT%202012.pdf>.

Ministério da economia, da inovação e do desenvolvimento (2011). Decreto-Lei nº 49/2011 de 8 de Abril. Deroga el Decreto Lei 148/2006 de 1 de Agosto. *Diário da República*, 1ª série, 7, 8 de Abril de 2011, 2083. Disponible en: <http://dre.pt/pdf1sdip/2011/04/07000/0208302083.pdf>.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Aprobado el 8 de noviembre de 2007. Disponible en: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf.

Xunta de Galicia (2011). Ley 7/2011, de 27 de octubre, del turismo de Galicia. *Diario Oficial de Galicia*, 11 de noviembre de 2011, 216, 32964-33034.

WEBGRAFIA

Asociación Española de Directivos disponible en <http://www.aed96.es/>

Conta Satélite do Turismo (Portugal) disponible en <http://www.turismodeportugal.pt>.

Cuenta Satélite de Turismo (España) disponible en <http://www.iet.tourspain.es>

Decálogo del Directivo disponible en

<http://www.directivoscede.com/desayunos/default.php?sec=282>

Forética disponible en <http://www.foretica.org>

Global Reporting Initiative (GRI) disponible en <http://www.globalreporting.org>

Hoteles eficientes sostenibles disponible en <http://www.hotelessostenibls.com>

Hotelstars disponible en <http://www.hotelstars.eu/>

Instituto de Estudios Estadísticos disponible en <http://www.iet.tourspain.es/>

Instituto de Estudios Turísticos (IET) disponible en www.iet.tourspain.es

Instituto de Turismo Responsable (ITR) disponible en <http://www.biospheretourism.com>

Instituto Gallego de Estadística (IGE) disponible en <http://www.ige.eu>

Instituto Nacional de Estadística en España (INE) disponible en www.ine.es

Instituto Nacional de Estatística en Portugal (INE) disponible en www.ine.pt

Natural Marketing Institute (NMI) disponible en www.nmisolutions.com.

Turismo de Galicia disponible en <http://www.turgalicia.es>.

Turismo de Portugal disponible en <http://www.turismodeportugal.pt/>

Anexo I. Cuestionarios.

Estimado/a Director/a:

En el área de Organización de Empresas de la Universidad da Coruña (Facultad de Economía y Empresa), nos encontramos realizando un proyecto de investigación cuyo objeto principal consiste en analizar las motivaciones y el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social empresarial de los hoteles pertenecientes a la Eurorregión (Galicia y Norte de Portugal).

El cuestionario está dirigido a recoger las opiniones por parte de la Dirección del Hotel. Con su aportación contribuirá a poder desarrollar actuaciones de mejora en el campo de la responsabilidad social para los hoteles pudiendo recibir, si lo desea, los resultados de la investigación. Por favor, lea detenidamente las preguntas desarrolladas en el cuestionario y conteste con sinceridad. La información será tratada con total confidencialidad y asegurando el anonimato.

En el presente cuestionario tan solo invertirá 15 minutos de su tiempo, dependiendo el desarrollo de nuestra investigación de la colaboración generosa de algunas personas como usted. Por lo tanto queremos agradecer anticipadamente su colaboración y predisposición, pues sin ella esta investigación no podría llevarse a cabo.

Si tiene alguna duda, para cualquier aclaración y obtener mayor información, quedo a su entera disposición, en la firma están señalados diferentes formas de contacto.

Agradeciéndole su atención y colaboración, reciba un cordial saludo.

María Dolores Sánchez Fernández

Personal Docente e Investigador

Universidad de A Coruña

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas.

Área de Organización de Empresas.

Despacho 203 .Segunda planta.

Correo electrónico: msanchezf@udc.es

Teléfono +0034 981 16 70 00 extensión 2565

Tef. móvil: XXXXXXXXXX

Campus de Elviña. 15071. A Coruña

Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad. La información será tratada con total confidencialidad y asegurando el anonimato.

Sección A. En primer lugar analizaremos contexto institucional en el hotel en que trabaja.

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala, siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Contexto Institucional	1	2	3	4	5
A1. La implantación de prácticas y planes de actuación socialmente responsables en la gestión de este hotel se guía por las leyes vigentes.					
A2. En la gestión de este hotel las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente.					
A3. Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales, y/o autonómicos, y/o locales) que promueven y hacen cumplir las prácticas de responsabilidad social corporativa que se implantan en el hotel.					
A4. Existen leyes o acuerdos de ámbito internacional, estatal y/o autonómico, y/o local que impulsan la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa en el hotel.					
A5. Asegurar la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa es una obligación moral de los hoteles.					
A6. En la gestión de este hotel se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persigue al implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A7. En la gestión de este hotel se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, y las que se persigue implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A8. Antes de implantar una nueva práctica de responsabilidad social corporativa se intenta obtener información sobre otros hoteles en los que se haya implantado para que sirva de guía en su implantación.					
A9. Las actuaciones llevadas a cabo por otros hoteles suelen tomarse como modelo a seguir.					
A10. Este hotel ha imitado alguna vez a otros hoteles en la implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A11. En este hotel se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones de responsabilidad social realizadas por otros hoteles.					
A12. En el hotel se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar prácticas de responsabilidad social corporativa.					
A13. Los valores organizacionales (es la respuesta a ¿En que creemos y como somos? Espíritu constructivo, lealtad,...) en los que se basa su empresa son congruentes con los valores predominantes en su entorno social.					

Sección B. En relación con la legitimidad seguidamente le relacionamos las siguientes afirmaciones.

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo**, definiendo a los grupos de interés como los grupos sin cuyo soporte los hoteles dejarían de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su gestión (Administración pública, empleados, ciudadanos, medios de comunicación, clientes, proveedores, asociaciones profesionales, instituciones educativas, sector empresarial). Para ello marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Otorgan legitimidad y apoyo social al hotel: *Legitimidad (percepción de que las acciones de una empresa son deseables o apropiadas dentro de algunos sistemas de normas, valores y creencias construidas socialmente); apoyo social al hotel (aprobación de las actuaciones realizadas por la empresa y reconocimiento a las mismas, por ello, las administraciones dan ese apoyo):*

Otorgan legitimidad y apoyo social al hotel	1	2	3	4	5
B1. Las diferentes Administraciones públicas					
B2. Nuestros empleados.					
B3. Los ciudadanos.					
B4. Los medios de comunicación de nuestro entorno.					
B5. Los clientes.					
B6. Nuestros proveedores.					
B7. Las asociaciones empresariales					
B8. El sector empresarial en el que desarrollamos nuestra actividad.					
B9. Otros grupos de presión.					

Sección C. A continuación queremos medir el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja.

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Dimensión social de la RSC	1	2	3	4	5
C1. Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados.					
C2. El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen.					
C3. Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos,...).					
C4. Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados.					
C5. Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.					
C6. Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados.					
C7. Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.					

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Dimensión económica de la RSC	1	2	3	4	5
C8. Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes.					
C9. Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad.					
C10. Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida.					
C11. Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios.					
C12. El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión.					
Dimensión Medioambiental de la RSC	1	2	3	4	5
C13. Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental.					
C14. Utilizamos combustibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental.					
C15. Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia.					
C16. Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.					
C17. Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen.					
C18. Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales.					
C19. Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos.					
C20. Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables.					

Sección D. En este apartado estudiamos la relación con el desempeño empresarial del hotel en que trabaja.

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Desempeño empresarial	1	2	3	4	5
D1. Durante el ejercicio 2011 hemos ofrecido mejores condiciones económicas a nuestros clientes que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D2. Durante el ejercicio 2011 nuestro resultado económico ha sido superior al de la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D3. Durante el ejercicio 2011 nuestra rentabilidad ha sido superior a la rentabilidad media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					

Por favor, **indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, para ello, marque la opción deseada atendiendo a la siguiente escala siendo el **valor 1 “totalmente en desacuerdo”** y el **5 “totalmente de acuerdo”**.

Desempeño empresarial	1	2	3	4	5
D4. Durante el ejercicio 2011 el ADR (<i>Average Daily Rate</i> o Tarifa Media Diaria, facturación media de los hoteles por cada habitación ocupada) ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D5. Durante el ejercicio 2011 el REvPAR (<i>Revenue per Available Room</i> o Ingreso por Habitación Disponible) ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					
D6. Durante el ejercicio de 2011 nuestra cuota de mercado ha crecido más que la media del sector de los hoteles de su misma categoría en Galicia.					

Sección F. A continuación basándose en las experiencias en materia de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja relacionamos las siguientes cuestiones:

F1. Indique 3 de las propuestas de responsabilidad social empresarial de mejora planteadas en los últimos 4 años. Especifique el período en años (2008, 2009, 2010, 2011) en el que fueron planteadas.

- F.1.1. Propuesta 1.

- F.1.2. Propuesta 2.

- F.1.3. Propuesta 3.

F2. ¿Cuántas de estas propuestas se han llevado a la práctica? (indique número y cuál es la propuesta)

F3. ¿Cuántas propuestas de las anteriores han alcanzado los objetivos previstos? (indique número y cuál es la propuesta)

F4. ¿Han descendido o incrementado las propuestas de responsabilidad social empresarial desde el año 2007?. (Marque con una X la respuesta correcta)

Descendido	<input type="checkbox"/>	Incrementado	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

F5. ¿Cree que el efecto de la crisis afectó a la incorporación de medidas de responsabilidad social en el hotel en el que trabaja?. (Marque con una X la respuesta correcta)

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

Sección G. A continuación recogemos unas cuestiones de carácter general relativas a las empresas.

Cuestiones de carácter general relativas a las empresas			
G1. Categoría del hotel (nº de estrellas)			
G2. ¿Cuántos años tiene el hotel? (nº de años): En el caso de tratarse de meses indicarlo mediante fracciones de años. Ejemplo 6 meses, indicar 0,5 años.			
G3. Provincia donde está ubicado			
G4. Población donde está ubicado			
G5. ¿Cuántos empleados tiene actualmente el hotel? (número de personal ocupado).			
G6. Número de habitaciones			
G7. Número de plazas			
G8. ¿Dispone del reconocimiento Q de calidad? (Marque con una X la respuesta)	SI		NO
G9. ¿Pertenece a una cadena de hoteles? (Marque con una X la respuesta)	SI		NO
G10. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿A qué cadena?			
G11. Si pertenece a una cadena de hoteles ¿En que países opera a cadena?			
G12. Si pertenece a una cadena de hoteles ¿Desde cuando está integrado en la cadena?			

Sección H. Ahora vamos a preguntarle algunas cuestiones relativas a los dirigentes de esta empresa.

Cuestiones relativas a los dirigentes de esta empresa		
H1. Sexo (Marque con una X la respuesta)	Hombre	Mujer
H2. ¿Qué estudios posee usted? (Marque con una X la respuesta)		Enseñanza básica (EGB, ESO o primer ciclo de ESA)
		Ciclo medio, FPI o segundo ciclo de ESA
		COU, bachiller, ciclo superior o FP2
		Enseñanza Superior (Diplomatura, Licenciatura, Grado)
		Postgrado, Master o Doctorado
H3. ¿Posee usted formación específica de gestión hotelera? (Marque con una X la respuesta)		No, no poseo
		Si, Estudios Superiores (Licenciatura, Diplomatura, Master o Doctorado)
		Si, Estudios Medios (Ciclo Medio, Ciclo Superior)
		Si, he realizado cursos.
		Si, otros
H4. ¿En qué grupo de edad se posiciona usted? (Marque con una X la respuesta)		18-30 años
		31-35 años
		36-40 años
		41-45 años
		46-50 años
		51-55 años
		56-60 años
		61-65 años
		66 y + años
H5. ¿Cuanto tiempo hace que trabaja en este hotel? (nº de años): En el caso de ser meses, indicar fracciones de años. Ejemplo 6 meses, indicar 0,5 años.		
H6. ¿Cuanto tiempo hace que trabaja en este hotel como director/a? (nº de años) : En el caso de ser meses, indicar fracciones de años. Ejemplo 6 mese, s indicar 0,5 años.		

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SI USTED LO DESEA, LE MANTENDREMOS INFORMADO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

K1. ¿Desea recibirlos? (Marque con una X la respuesta)	SI		NO	
K2. Si desea recibir los resultados indiquenos un correo electrónico para su envío:				

Caro / a Diretor / a:

Na área de Gestão, Universidade de A Coruña (Faculdade de Economia e Negócios), estamos realizando um projeto de pesquisa cujo objetivo principal é analisar as motivações e graus de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social de hotéis três, quatro e cinco estrelas pertencentes à transfronteiriça (Galiza e Norte de Portugal).

O questionário visa recolher opiniões de Gestão Hoteleira. Com a sua contribuição ajudará a desenvolver ações de melhoria no campo da responsabilidade social para os hotéis podem receber, se desejar, os resultados da investigação. Por favor, leia cuidadosamente desenvolvidos perguntas do questionário e responder honestamente. As informações serão tratadas com total confidencialidade e anonimato garantindo.

Este questionário investir apenas 15 minutos do seu tempo, dependendo do desenvolvimento da nossa investigação do generoso apoio de algumas pessoas como você. Então, queremos agradecer antecipadamente pela sua cooperação e boa vontade, sem o qual esta pesquisa não poderia ser realizada.

Se você tem alguma dúvida de esclarecimento e mais informações, estou à sua disposição na empresa são marcados diferentes formas de contato.

Agradecendo a vossa atenção e cooperação, os melhores cumprimentos.

María Dolores Sánchez Fernández

Personal Docente e Investigador

Universidad de A Coruña

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas.

Área de Organización de Empresas.

Despacho 203 .Segunda planta.

Correo electrónico: msanchezf@udc.es

Teléfono +0034 981 16 70 00 extensión 2565

Tef. móvil: XXXXXXXXXX

Campus de Elviña. 15071. A Coruña

Seção A. Analisar o contexto institucional do hotel onde trabalha.

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando a resposta desejada, tendo em conta a seguinte escala: **1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”**.

Contexto Institucional	1	2	3	4	5
A1. A implementação de práticas e planos de ação de responsabilidade social na gestão deste hotel rege-se por leis.					
A2. Neste hotel as leis e as regras de gestão são rigorosamente aplicadas.					
A3. Há um conjunto de agências reguladoras (internacionais e/ou nacionais e/ou locais) que promovem e reforçam práticas de responsabilidade social que são implantadas no hotel.					
A4. Há um conjunto de leis ou acordos internacionais, do estado português e/ou locais dirigidas à implementação de práticas de responsabilidade social no hotel.					
A5. Garantir a implementação de práticas de responsabilidade social é uma obrigação moral dos hotéis.					
A6. Na gestão deste hotel procura-se assegurar a coerência entre os valores sociais predominantes no ambiente e as práticas de responsabilidade social a implementar.					
A7. Na gestão deste hotel procura-se assegurar a coerência entre as normas sociais que refletem os meios de comunicação, instituições de ensino e associações profissionais, e as práticas de responsabilidade social a implementar.					
A8. Antes de implementar uma prática da responsabilidade social corporativa procura-se obter informações sobre outros hotéis onde têm sido implementadas, para servir como um guia para sua implementação.					
A9. As ações desenvolvidas por outros hotéis são geralmente tomadas como modelo.					
A10. Este hotel já imitou outros hotéis na implementação de práticas de responsabilidade social.					
A11. Este hotel é conhecido pelas experiências bem sucedidas em ações de responsabilidade social, por parte de outros hotéis.					
A12. O hotel está a tentar alcançar o reconhecimento social e apoio ao implementar práticas de responsabilidade social.					
A13. Os valores organizacionais em que a sua empresa se baseia são consistentes com os valores prevaletentes no seu ambiente social.					

Seção B. Em relação com a legitimidade- relacionar as seguintes afirmações.

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, definindo as partes interessadas como os grupos, sem cujo apoio os hotéis deixariam de existir e cujos interesses devem ser considerados na gestão (administração pública, funcionários, cidadãos, comunicação social, clientes, fornecedores, associações profissionais, instituições de ensino, sector empresarial). Tenha em atenção a seguinte escala: **1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”**.

Dão legitimidade e dão apoio social ao hotel. Legitimidade (perceção de ações de uma empresa são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores e crenças socialmente construídas) e dão apoio social ao hotel (aprovação das ações tomadas pela empresa e reconhecimento a eles).

Dão legitimidade e dão apoio social ao hotel.	1	2	3	4	5
B1. As diferentes autoridades públicas.					
B2. Os nossos colaboradores.					
B3. Os residentes do local onde estamos implementados.					
B4. Os meios de comunicação.					
B5. Os nossos clientes.					
B6. Os nossos fornecedores.					
B7. As associações profissionais.					
B8. O setor empresarial em que atuamos.					
B9. Outros grupos de pressão.					

Seção C. Em seguida, pretende-se medir o grau de desenvolvimento de práticas de responsabilidade social no hotel onde trabalha.

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando a resposta desejada, tendo em conta a seguinte escala: **1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”**.

A dimensão social da RSC	1	2	3	4	5
C1. Nós nos preocupamos com a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.					
C2. O salário dos funcionários está relacionada com as suas competências e produtividade obtida.					
C3. Estamos comprometidos com a criação de emprego (a aceitação de estagiários, criar novos postos de trabalho, ...).					
C4. Incentivamos a formação e o desenvolvimento profissional dos funcionários.					
C5. Temos políticas de trabalho flexíveis para conciliar a vida profissional com a vida pessoal.					
C6. Há oportunidades iguais para todos os funcionários.					
C7. Os mecanismos de diálogo com os empregados são dinâmicos.					

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando a resposta desejada, tendo em conta a seguinte escala: 1 “**discordo totalmente**” até 5 “**concordo totalmente**”.

Dimensão económica da RSC	1	2	3	4	5
C8. Preocupamo-nos com o fornecimento de produtos e / ou serviços de alta qualidade aos nossos clientes.					
C9. Os nossos produtos e / ou serviços cumprem as normas nacionais e internacionais de qualidade.					
C10. Procuramos manter a relação qualidade-preço.					
C11. Fornecemos aos nossos clientes informações completas e precisas sobre os nossos produtos e / ou serviços.					
C12. Respeitar os direitos dos consumidores é uma prioridade da nossa gestão.					
Dimensão Ambiental da RSC	1	2	3	4	5
C13. Somos capazes de minimizar o nosso impacto ambiental.					
C14. Usamos combustível, produtos intermédios ou finais de baixo impacto ambiental.					
C15. Consideramos a eficiência energética para atingir níveis mais elevados de eficiência.					
C16. Congratulamo-nos com a introdução de fontes alternativas de energia.					
C17. Consideramos que as empresas devem planear os seus investimentos para a redução do impacto ambiental que geram.					
C18. Somos a favor da redução das emissões de gases de efeito estufa, resíduos e reciclagem.					
C19. Temos uma predisposição positiva para o uso, compra ou a produção de produtos ecológicos.					
C20. Valorizamos o uso de embalagens recicláveis.					

Seção D. Nesta seção, vamos estudar a relação com o desempenho económico do hotel onde trabalha.

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando a resposta desejada, tendo em conta a seguinte escala: 1 “**discordo totalmente**” até 5 “**concordo totalmente**”.

Desempenho Económico	1	2	3	4	5
D1. Durante o ano fiscal 2011 oferecemos melhores condições económicas aos nossos clientes do que a média da indústria de hotéis na nossa categoria em Portugal.					
D2. Durante o ano fiscal 2011 o nosso desempenho económico esteve acima da média da indústria de hotéis na nossa categoria em Portugal.					
D3. Durante o ano fiscal 2011 a nossa rentabilidade foi superior à rentabilidade média da indústria dos hotéis na nossa categoria em Portugal.					
D4. Durante o ano fiscal de 2011 o ADR (facturação média diária) cresceu mais rapidamente do que a média da indústria de hotéis na nossa categoria em Portugal.					

Por favor, **indique com um X** em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando a resposta desejada, tendo em conta a seguinte escala: 1 “**discordo totalmente**” até 5 “**concordo totalmente**”.

Desempenho Económico	1	2	3	4	5
D5. Durante o ano fiscal de 2011 a RevPAR (receita por quarto disponível) cresceu mais rapidamente do que a média da indústria de hotéis na nossa categoria em Portugal.					
D6. Durante o ano fiscal de 2011, a nossa quota de mercado cresceu mais rapidamente do que a média da indústria de hotéis na nossa categoria em Portugal.					

Seção F. Baseado nas experiências de responsabilidade social no hotel onde trabalha, por favor, indique o seguinte:

F1. Lista de 3 propostas corporativas de responsabilidade social para a melhoria levantadas nos últimos 4 anos. Especifique o período em anos (2008, 2009, 2010, 2011) em que foram levantadas.

- *F.1.1. Proposta 1.*

--

- *F.1.2. Proposta 2.*

--

- *F.1.3. Proposta 3.*

--

F2. Quantas destas propostas foram implementadas? (Indicar o número e a(s) proposta(s))

--

F3. Quantas propostas anteriores alcançaram os objectivos previstos? (Indicar o número e a(s) proposta(s)).

--

F4. O número de propostas de responsabilidade social corporativa diminuiu ou aumentou desde 2007? (Ponha um X a resposta correta)

Diminuiu		Aumentou	
----------	--	----------	--

F5. Considera que a crise económica afetou a incorporação de medidas de responsabilidade social no hotel onde trabalha? (Ponha um X a resposta correta)

Sim		Não	
-----	--	-----	--

Seção G. Questões gerais relativas ao hotel.

Questões gerais relativas ao hotel			
G1. Categoria do hotel (número de estrelas):			
G2. Quantos anos tem o hotel? (N ° de anos) No caso de meses, indicar parciais. Exemplo 6 meses indicam 0,5 anos.			
G3. Nut II:			
G4. Distrito onde está localizado:			
G5. Concelho onde está localizado:			
G6. Quantos funcionários tem atualmente o hotel? (Ponha um X a resposta correta).			
G7. Número de quartos?			
G8. Número de lugares:			
G9. Pertence a uma cadeia de hotéis? (Ponha um X a resposta correta)	Sim		Não
G10. Se a resposta anterior é sim. A que cadeia de hotéis?			
G11. Em que países está implementada a cadeia?			
G12. Desde quando está integrado na cadeia?			

Seção H. Questões relacionadas com os dirigentes da empresa.

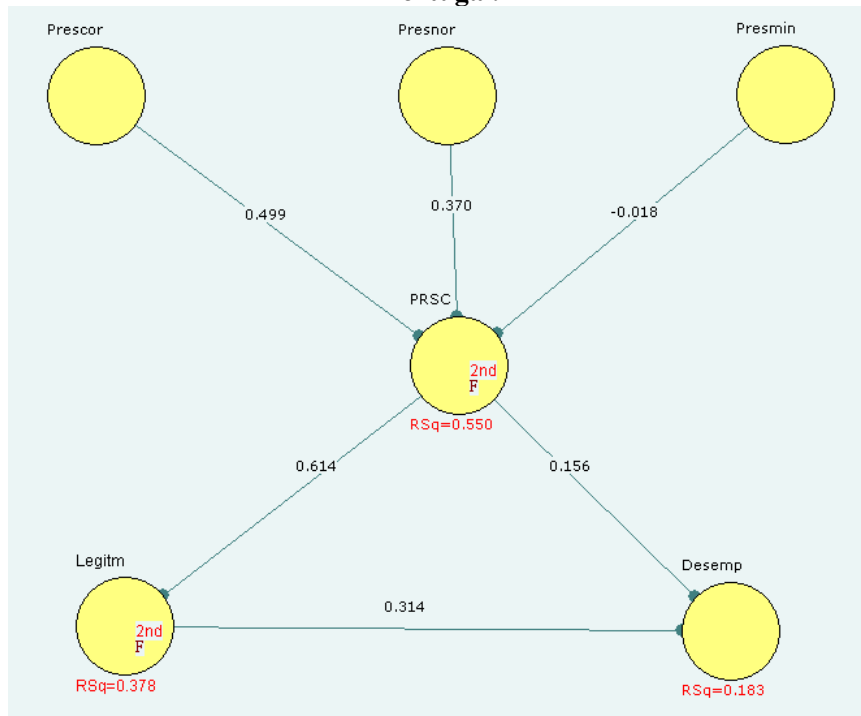
Questões relacionadas com os dirigentes da empresa.		
H1. Sexo (Marque con una X la respuesta)	Homem	Mulher
H2. Habilitações literárias: (Ponha um X a resposta correta)		1º ciclo de ensino básico (até 4 anos de escolaridade)
		Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade)
		Ensino Secundário (10 a 12 anos de escolaridade)
		Ensino Superior (Bacharelato ou Licenciatura)
		Mestrado ou Doutoramento
H3. Formação específica em gestão hoteleira: (Ponha um X a resposta correta)		Não, não tenho
		Sim, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento
		Sim, Ensino Secundário
		Sim, já fiz alguns cursos
H4. Faixa etária: (Ponha um X a resposta correta)		Sim, outros
		18-30 anos
		31-35 anos
		36-40 anos
		41-45 anos
		46-50 anos
		51-55 anos
		56-60 anos
	61-65 anos	
	66 e + anos	
H5. Tempo de serviço no hotel? (n ° de anos) No caso de meses, indicar parciais. Exemplo 6 meses indicam 0,5 anos.		
H6. Tempo de serviço no hotel, como diretor(a)? (n ° de anos) No caso de meses, indicar parciais. Exemplo 6 meses indicam 0,5 anos.		

OBRIGADA PELA SUA COOPERAÇÃO. SE O DESEJAR, MANTE-LO-EMOS INFORMADO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

K1. Gostaria de receber? (Ponha um X a resposta)	Sim		Não	
K2. Se pretender os resultados forneça-nos, pf, um correio eletrónico para envio:				

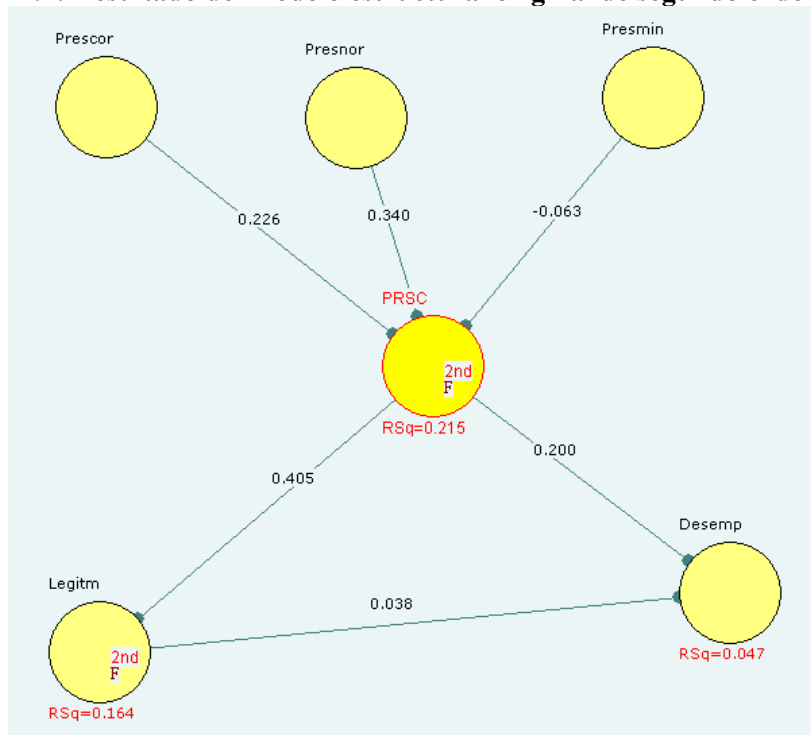
Anexo II. Resultados del modelo estructural.

Figura A2.1: Resultado del modelo estructural original de segundo orden del Norte de Portugal.



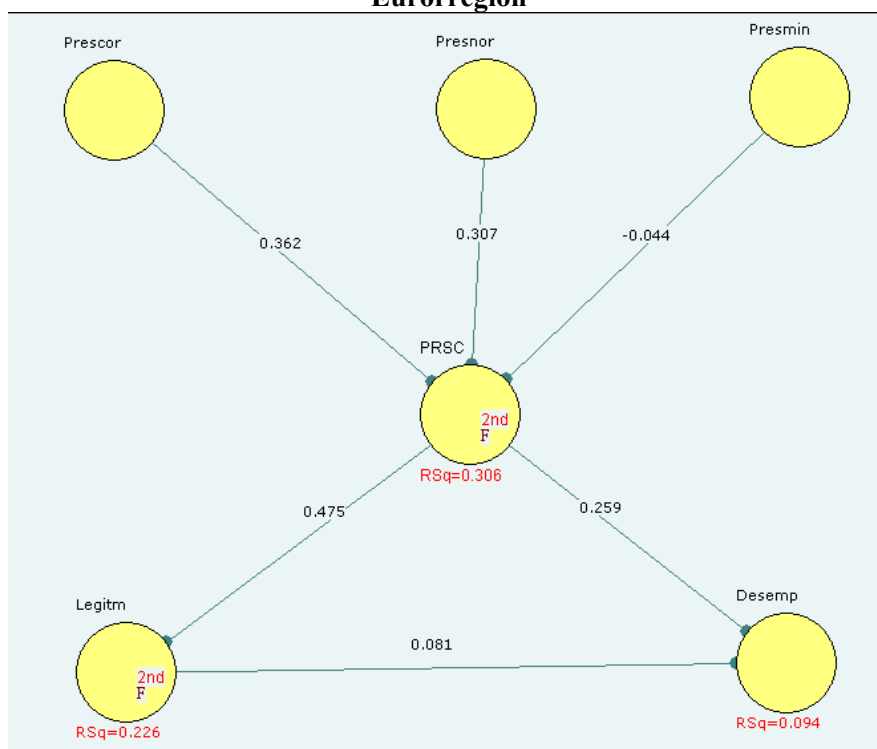
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.2: Resultado del modelo estructural original de segundo orden Galicia



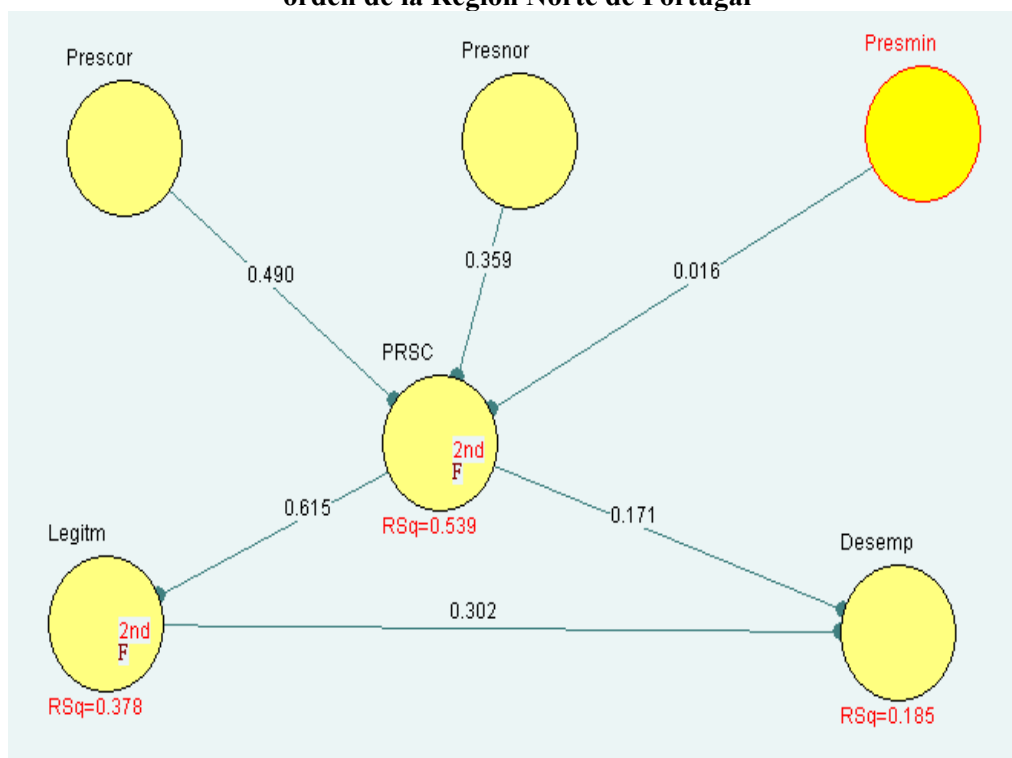
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.3: Resultado del modelo estructural original de segundo orden de la Eurorregión



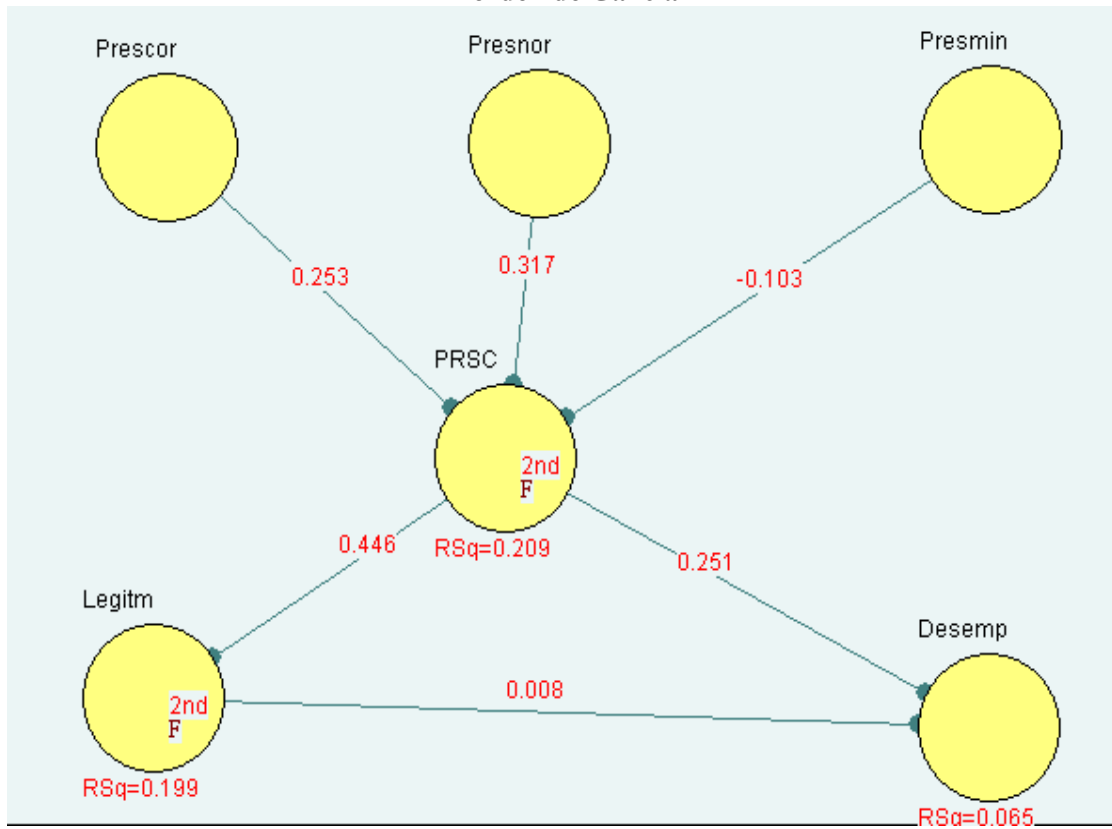
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.4: Resultado del modelo estructural basado en la Eurorregión de segundo orden de la Región Norte de Portugal



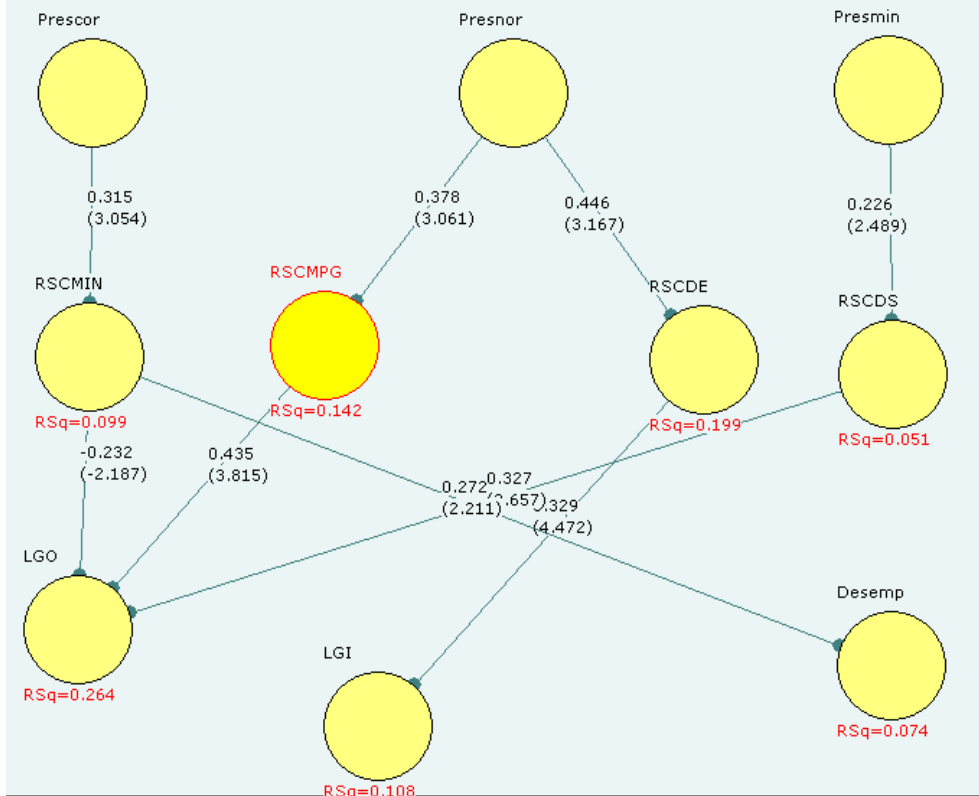
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.5: Resultado del modelo estructural basado en la Eurorregión de segundo orden de Galicia



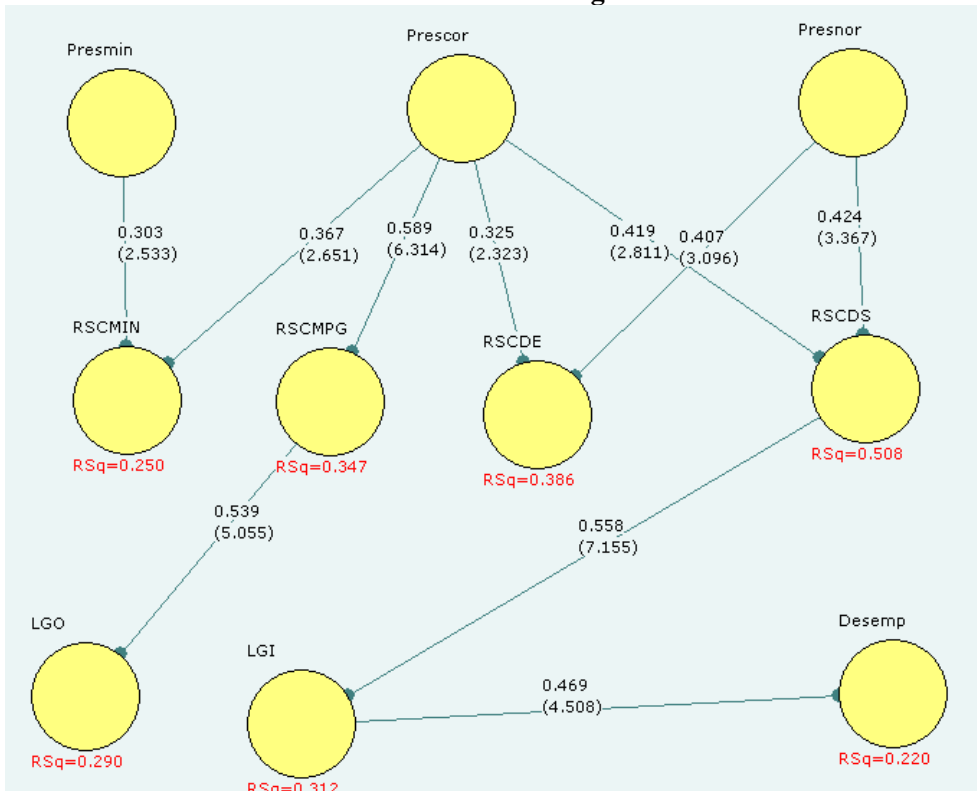
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.6: Resultado del modelo estructural original de primer orden de Galicia



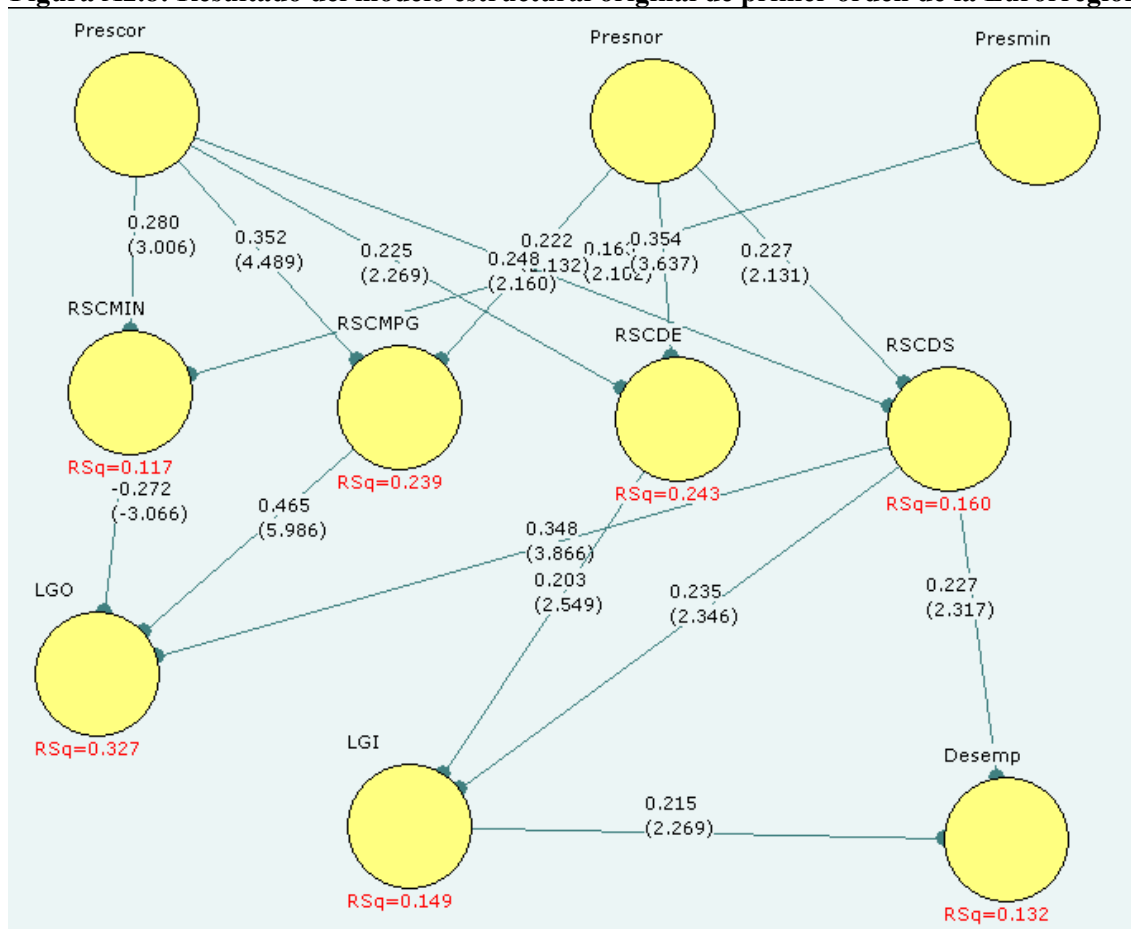
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.7: Resultado del modelo estructural original de primer orden del Norte de Portugal



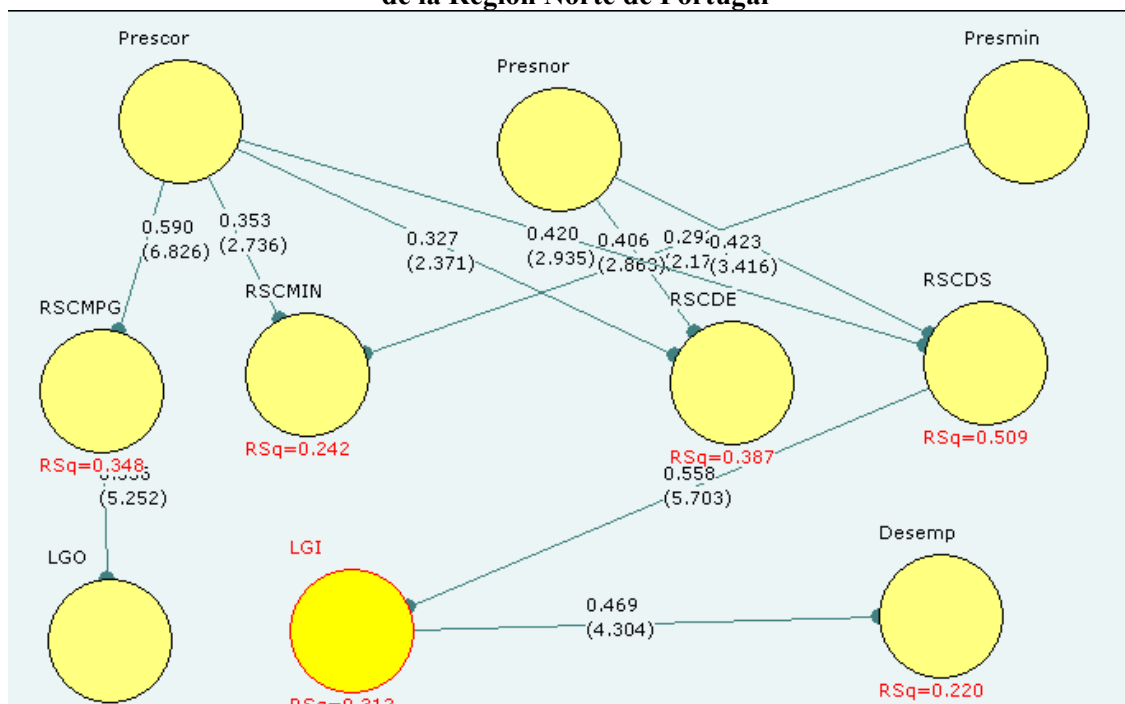
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.8: Resultado del modelo estructural original de primer orden de la Eurorregión



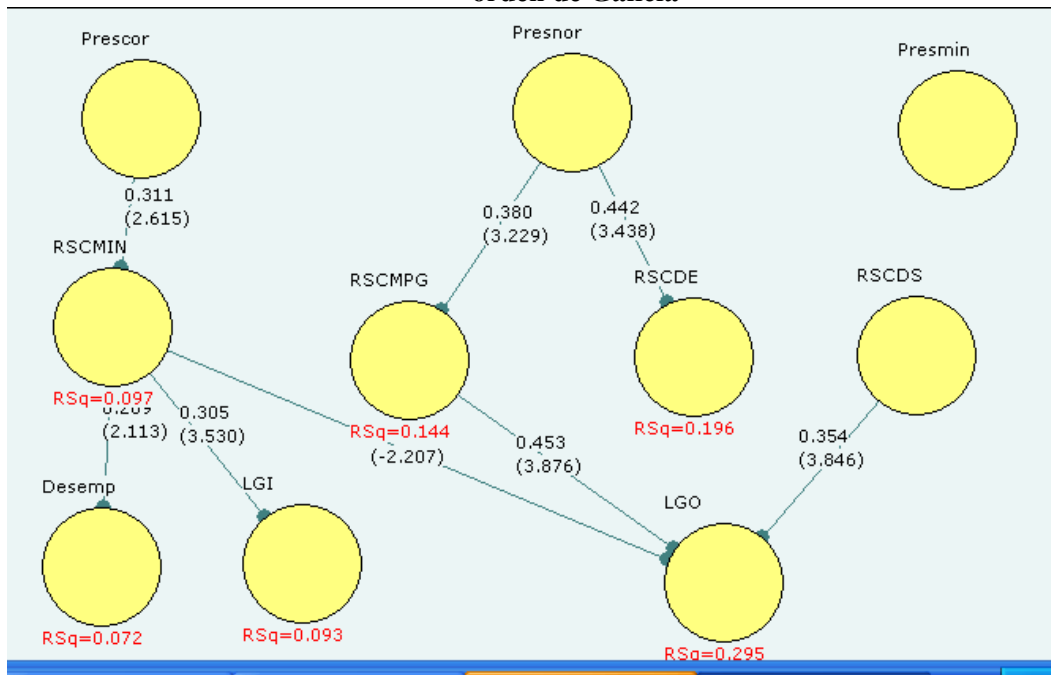
Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.9: Resultado del modelo estructural basado en la Eurorregión de primer orden de la Región Norte de Portugal



Fuente: Elaboración propia.

Figura A2.10: Resultado del modelo estructural basado en la Eurorregión de primer orden de Galicia



Fuente: Elaboración propia.