



www.eumed.net/rev/turedes/
Vol 7, Nº 16 (junio/junho 2014)

IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LA EMPRESA HOTELERA¹

M^a del Amor Jiménez Jiménez²
Universidad de Huelva
amor.jimenez@decd.uhu.es

Ana Gessa Perera³
Universidad de Huelva
gessa@uhu.es

RESUMEN

En consonancia con una sociedad del siglo XXI cada vez más globalizada, las partes interesadas muestran una exigencia progresiva de iniciativas empresariales que permitan que la rentabilidad del sector turístico se mida, cada día más, con criterios de sostenibilidad y bajo una triple cuenta de resultados: la económica, la social y la medioambiental. Además, en la actualidad, va en aumento el número de empresas que consideran la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) y que han tomado consciencia de que su contribución al desarrollo sostenible favorecerá el crecimiento económico y aumentará su competitividad. De este modo el interés por la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión de las empresas turísticas en general y de las hoteleras en particular es, cada vez más, uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan dichas organizacionales empresariales. Por ello, utilizando la metodología de estudio de casos múltiples, mostramos las principales implicaciones y cambios a los que se han enfrentado reputadas empresas hoteleras españolas que han tomado la decisión de seguir un modelo de gestión socialmente responsable.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad social empresarial-Gestión hotelera- Sostenibilidad- Grupos de interés-Estrategia- Estructura organizativa

JEL: M14; M16

ABSTRACT

¹ Investigación turística financiada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España.

² Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad de Sevilla. Profesora en el Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones de la Universidad de Huelva.

³ Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad de Huelva. Profesora Titular en el Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones de la Universidad de Huelva.

In keeping with a society increasingly globalized XXI century , stakeholders show a progressive demand for business initiatives that allow the tourism sector profitability is measured, increasingly, in sustainability criteria and under a triple bottom line : economic , social and environmental . Moreover, at present, an increasing number of companies consider the importance of social responsibility and have become aware of their contribution to sustainable development promote economic growth and increase competitiveness. Thus the interest for integration of CSR in processes and management of tourism enterprises in general and the hotel in particular is increasingly one of the major challenges facing these business organizational. Therefore, using the methodology of multiple case study, we show the main implications and changes that have faced renowned Spanish hotel companies that have made the decision to follow a model of socially responsible management.

KEYWORDS: Corporate social responsibility- Hotel management-Sustainability-Stakeholders - Strategy-Organizational structure

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector turístico y, específicamente, el hotelero, ha sido testigo de cómo el concepto clásico de desarrollo y crecimiento económico se ha visto superado debido a una consciencia, cada vez más global, sobre la importancia de que dicho crecimiento y desarrollo esté acompañado de un interés manifiesto hacia aspectos como los sociales y los medioambientales. En este sentido, el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 indica que el sector turístico y, por ende, el hotelero, debe afrontar los retos y gestionar aquellos cambios que permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social, buscando modelos a medio y largo plazo que permitan encontrar soluciones creativas y concertadas a las cuestiones sociales, económicas y ambientales que afecten al sector, así como, apostar por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad.

Así pues, el sector hotelero, en su empeño por el aumento de competitividad y rendimiento empresarial que ha ido perdiendo, reconoce la necesaria asociación a una gestión sostenible y viable en el medio y largo plazo, comprendiendo que, la adopción por parte de las empresas hoteleras de los fundamentos y principios propios de la responsabilidad social empresarial, comienza a ser, cada vez más, una necesidad de gestión empresarial y menos una demanda proveniente del entorno. Por ello, y consecuentemente con lo que postula dicho plan, el propósito general de este trabajo se basa en mostrar cómo determinadas organizaciones empresariales, pertenecientes al sector hotelero y con alto reconocimiento reputacional en materia de RSE, han integrado esta última en sus procesos de dirección y gestión. Concretamente, nos centraremos en mostrar los principales cambios e implicaciones que han tenido que asumir para llevar a cabo dicha integración.

Según Murillo y Lozano (2006), la literatura académica pone de manifiesto que, en el ámbito de la RSE, es necesario realizar más estudios de casos en profundidad con el fin de descubrir los cambios, la cultura, y las dificultades y percepciones que rodea la gestión de dicha RSE en las empresas. De este modo, para responder de forma adecuada al objetivo, hemos adoptado la metodología del estudio de casos múltiples, seleccionando un total de cuatro grupos empresariales sobre los que estudiar las preguntas de investigación que se plantean y están relacionadas con la consecución de nuestro objetivo principal.

Para ello el trabajo se ha estructurado en un total cuatro epígrafes, además del introductorio, en los que inicialmente se aborda la revisión de la literatura relacionada con la temática de estudio y la formulación de las preguntas de investigación. Seguidamente, de forma abreviada contextualizamos el sector objeto de estudio y pasamos a explicar el desarrollo metodológico del estudio. En tercer lugar, dedicamos nuestro esfuerzo a exponer los resultados conseguidos con el trabajo empírico realizado, vinculando los mismos a las diferentes preguntas planteadas.

Por último, se presentan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial que se han obtenido del desarrollo del mismo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La RSE es considerada como una nueva tendencia de cambio en las organizaciones que la comprenden como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Su principal objetivo es el desarrollo sostenible, como vía de implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, afectando a la empresa como sistema y agregándole dos valores fundamentales: el interés por el colectivo que está relacionado con la empresa (los grupos de interés), y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Jiménez, 2008).

Por ello, la RSE no es algo que pueda añadirse de forma opcional a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión (Comisión Europea, 2002). Ello implica cambios en el modo de ver y dirigir la empresa, en la adopción de sus decisiones estratégicas y en su gestión táctica y operativa, comenzando por desarrollar una cultura interna en la que se valoren adecuadamente aspectos como el comportamiento ético de la entidad empresarial, la comunicación con todas sus partes interesadas, el impulso de actividades que preserven el entorno económico, social y medioambiental, etc.

De este modo, la RSE comienza a ser cada vez más una necesidad de gestión empresarial y aquellas empresas que sepan asumir este nuevo modelo de gestión, así como, ver la oportunidad de este cambio de mentalidad obtendrán, además de la diferenciación de cara al cliente y la sociedad que va implícita en la misma, una serie de ventajas relacionadas con la eficiencia en la gestión, con la marca e imagen de la empresa y aquellas que revierten sobre los valores y el entorno de la organización (Fernández, 2009). Numerosos han sido los estudios que, en los últimos años, han tratado de descifrar, entre otras cosas, la relación entre los resultados económicos y la RSE siendo, algunos de ellos los de Griffin y Mahon (1997), Waddock y Graves (1997), Balbanis et al. (1998), McWilliams y Siegel (2000), Moore (2001), Orlitzky y Benjamin (2001), Simpson y Kohers (2002), Garz et al. (2002), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Chand (2006), Siegel y Vitaliano (2007), Lyon (2007), Akpinar et al. (2008), Lev et al. (2008), Choi et al. (2009), Arcas y Briones (2009) o Martínez y Olmedo (2009).

La consecución de tales beneficios o ventajas requiere de la introducción progresiva de una dimensión más formal de la RSE en la gestión de la empresa y en su estructura organizativa. En este sentido, es ampliamente reconocido en la literatura que un aspecto clave en la implantación y éxito de cualquier cambio en la gestión empresarial, bajo un enfoque de mejora continua, es la motivación y el compromiso de la alta dirección (Guadamillas, 2010, Martín, 2010). Por ello, la falta de liderazgo corporativo se encuentra entre las causas más habituales de fracaso en la implantación de nuevas técnicas y prácticas de gestión (Pes, 2012, Sarabia y López, 1991, Barahona et al., 2011).

Teniendo en cuenta que la RSE es ampliamente aceptada como un nuevo modelo de gestión (Carroll, 2008, González et al., 2007), como tal, predomina la necesidad de una reestructuración a nivel organizacional (Godos et al., 2011) y de un compromiso e implicación en la capacidad directiva de los responsables empresariales como factor clave del desarrollo para una adecuada implantación de la RSE en su empresa (Waldman et al., 2006, Plaza et al., 2012). Así trabajos como los de González (2010) y Godos et al. (2011) abordan la importancia de la capacidad directiva en la adopción de prácticas socialmente responsables bien, en ámbitos concretos como la gestión ambiental o de forma más general. De este modo, para que la RSE alcance todos los niveles organizacionales y no sea un aspecto marginal, consiguiendo así la importante transversalidad de la misma, no basta con que la dirección acepte la implantación de la RSE, sino que ese compromiso se vea reflejado en acciones concretas que impliquen cambios a nivel organizacional (en la estrategia empresarial, en los objetivos, en la estructura organizacional y a nivel de establecimiento) siendo imprescindible comenzar por la inclusión de ésta en la cultura organizacional (misión, visión y valores) (ver Figura 1) de la

empresa, tal que las personas que forman parte de la compañía se identifiquen con los mismos y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa para tal fin (Pons, 2010). Esto implica la consideración explícita de la estrategia de RSE como parte fundamental del modelo de empresa que se adopta (Guadamillas, 2010) y la concreción de la misma en objetivos específicos.

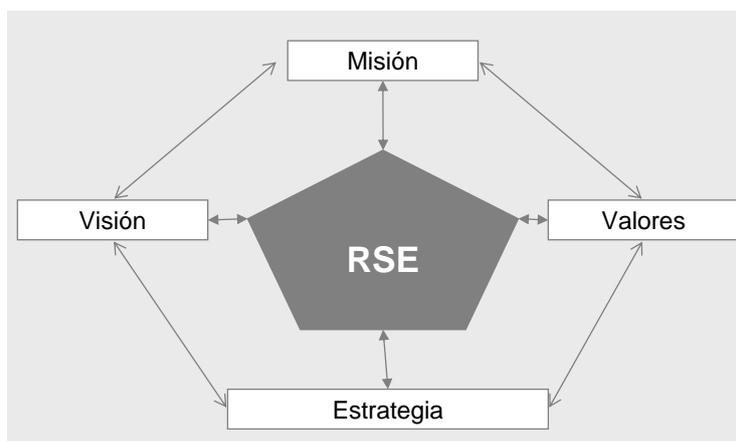


FIGURA 1. Formalización del compromiso de la dirección con la RSE
Fuente. Elaboración propia

Así, una vez definidas estas cuestiones preliminares, se hace fundamental concretar los contenidos asociados a dicha estrategia basados en políticas que reconozcan las expectativas que los stakeholders tengan respecto a las RSE de la compañía optimizando la relación de la empresa con estos últimos. Tal y como resume el Conference Board de Canadá en su estudio de 2008 sobre el papel de los consejos de administración de las compañías en materia de RSE (The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility), la búsqueda de una adecuada gestión socialmente responsable de la empresa requiere de una gestión estratégica en relación a estos aspectos que forme parte de la planificación estratégica, desarrollando todos los cambios e implicaciones necesarios.

Otro aspecto clave de la relevancia que adquiere la RSE en la gestión de las empresas es su integración en la estructura organizativa de la misma y cómo se articula el trabajo en esta área funcional. Aunque no son muchos los estudios dedicados a profundizar sobre la realidad de la labor de la RSE en las empresas (Ayuso, 2009), sí que existen algunos estudios genéricos sobre el nivel de desarrollo de la RSE en las empresas españolas, como los de Forética y del Club de Excelencia en Sostenibilidad, que han incluido en sus encuestas algunas preguntas relacionadas con la estructura organizativa de la RSE. Al margen de los intentos por caracterizar el perfil del responsable o responsables de la RSE en las empresas y sus funciones, es evidente que la opción escogida por cada empresa para integrar la RSE en su estructura organizativa, condicionará la gestión, favoreciendo el desarrollo de ciertas prácticas y prismas teniendo, obviamente, implicaciones para la estrategia empresarial de RSE (Morton et al., 2008, Argandoña et al., 2008).

Existen múltiples posibilidades de integración y ubicación de la RSE en la estructura organizativa, lo que se explica en gran parte por su naturaleza multidisciplinar. Lo más frecuente es que se gestione (Ayuso, 2009), bien creando un órgano ejecutivo específico, cuya única función sea implantar estas políticas, bien atribuyendo responsabilidades añadidas a departamentos o áreas funcionales ya existentes, o bien por un equipo multidisciplinar, en forma de comité. Los tres modelos presentan ventajas e inconvenientes en términos de flexibilidad, capacidad de movilizar a la organización o riqueza del equipo. Por esta razón

también es usual la adopción de modelos intermedios, de manera que coexista un director específico de RSE con un comité multidepartamental. Esto abre un debate sobre la forma más idónea de ubicarla según la estrategia, las características de cada empresa y los recursos destinados a RSE. La elección de una alternativa concreta condiciona la toma de decisiones de la empresa, así como el fomento de determinadas prácticas y políticas de RSE, y a su vez, está condicionada por la forma de percibir la RSE, la importancia de los problemas que se tratan de resolver y por una compleja red de relaciones entre grupos internos y externos afectados. Además, son claves los objetivos estratégicos de la empresa, sus valores y su cultura organizativa.

La selección de una u otra alternativa determinará el despliegue de la función de la RSE en la empresa en los diferentes niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo) para conseguir integrar, coordinar, ejecutar y evaluar la RSE en la organización a todos los niveles y en toda su extensión.

A la vista de los resultados expuestos en trabajos como los de Jiménez y Gessa (2011) o Fernández y Cuadrado (2011), no podemos concluir que la RSE en el sector turístico y más concretamente, en el hotelero, esté convenientemente tratada en la investigación académica nacional e internacional. Así, dentro de los estudios publicados en esta línea, son escasos o nulos aquellos que tienen por objeto específico profundizar en la implicación que el compromiso de la dirección tiene a nivel organizacional en los procesos de dirección y gestión en la industria hotelera. De este modo, bajo el supuesto de que la motivación y la implicación de la dirección es un aliado para la integración con éxito de la RSE en la empresa, el presente trabajo, bajo el escenario descrito anteriormente, pretende contribuir al conocimiento en relación con la implementación de la RSE en el sector hotelero con el fin de alcanzar el siguiente objetivo: contribuir, en lo posible, a aportar evidencia empírica acerca de las implicaciones a nivel organizacional de la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión en la industria hotelera.

Para ello, basándonos en todo lo expuesto anteriormente, trataremos de dar respuesta a las siguientes preguntas que sustentan los fundamentos de la investigación realizada:

1. ¿Qué es la RSE para la empresa hotelera?
2. ¿En qué medida la implantación y desarrollo de la RSE se contempla en la estrategia corporativa?
3. ¿Cuál es el nivel de relevancia y de desarrollo de los objetivos de RSE propuestos?
4. ¿Cómo se incorpora la RSE en la estructura organizativa de las empresas hoteleras?
5. ¿Cuáles son los factores limitadores y dinamizadores de la implantación y desarrollo de la RSE en las empresas hoteleras?

3. EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARA EL ESTUDIO

En cuanto a la estructura de la demanda turística, cabe mencionar que el turismo está presente y afecta a la práctica totalidad de las actividades económicas. No obstante, la mayor concentración de la demanda turística se encuentra en el transporte, agencias de viajes y hostelería, destacando el alojamiento con más del 28% del total (Instituto de Estudios Turísticos (IET), 2010). A nivel nacional, el alojamiento supone alrededor del 22% del volumen total de negocio en el sector turístico y emplea al 21,7% de los trabajadores totales (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2006), siendo uno de los pilares fundamentales del sistema turístico y ocupando una de las principales posiciones en cuanto a número de establecimientos y oferta de plazas mundial. La planta hotelera española, siguiendo el directorio de establecimiento del INE, en 2009, es de 18.330 establecimientos y 1.733.383 plazas hoteleras. Los indicadores anteriores nos muestran la importancia del sector turístico, en general, y la hostelería, en particular, para la economía de nuestro país destacando la posición de liderazgo internacional.

Por otra parte, en cuanto a la propiedad y tipo de gestión que rigen los establecimientos hoteleros en España, el sector hotelero está marcado por la iniciativa individual o familiar aunque, en los últimos años y en consonancia con la tendencia observada a nivel internacional, que no ha sido otra que la reducción en el número de establecimientos y el incremento en el tamaño y la capacidad, se está dando lugar a que la forma de explotación hotelera esté variando a favor de diversas forma de gestión llevadas a cabo por las cadenas hoteleras destacando, en especial, los contratos de gestión y de arrendamiento (Delgado y Saíz, 2000). Aproximadamente, un 12% de los establecimientos hoteleros son gestionados por cadenas hoteleras (Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, 2010), entendidas éstas como la empresa que engloba con una *gestión unificada* a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas geográficas (Asociación de Cadenas Hoteleras de España (ACHE), 1999). Dicho esto, y sabiendo que la RSE en las cadenas hoteleras debe estar sometida igualmente a una gestión unificada, es lógico que nos hallamos basado en el listado de las principales cadenas hoteleras españolas (Hostelmarket, 2010) para la selección, sobre la base de diferentes criterios, de grupos hoteleros para su análisis en este trabajo.

Como es ampliamente conocido, la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional y queda a juicio del investigador según la certeza que se desea obtener en los resultados. No obstante, el tamaño de la muestra teórica a analizar no estaba prefijado inicialmente en esta investigación sino que tuvimos que seleccionar aquellas hoteleras que presentaran como característica principal un manifiesto interés, así como, una integración evidente de la responsabilidad social empresarial en la gestión de su negocio. Además, la intensidad informacional del caso, la predisposición a colaborar por parte de las compañías, así como, el reconocimiento externo de reputación y gestión socialmente responsable de la organización han sido criterios claves para establecer diferencias claras hacia los casos finalmente estudiados.

En este sentido, tenemos que reseñar que analizamos una docena de empresas hoteleras con las que mantuvimos entrevistas telefónicas con los responsables, inicialmente, si existían, de las áreas de desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial, y en su defecto, de los departamentos de calidad, medio ambiente o explotación con el fin de determinar de qué modo la empresa consideraba la RSE en la misma. Seguidamente, tras una primera selección de casos susceptibles de ser analizados, remitimos un cuestionario a cada una de estas empresas y procedimos a la recopilación documental e informativa de las mismas en relación a la responsabilidad social empresarial. Tras el análisis de la información obtenida optamos por seleccionar finalmente un total de cuatro casos, considerada ésta, además, una cantidad que puede permitir cumplir con la replicación literal y teórica del diseño de casos múltiples (Chiva, 2001). La tabla 1 recoge la caracterización de tales grupos hoteleros que son los que integran la muestra y a los que identificaremos como GH1, GH2, GH3 y GH4.

Empresa		GH1	GH2	GH3	GH4
Año creación		1956	1978	1928	1957
Capacidad (nº hoteles/habitaciones)		310/78.598	397/58.687	93/5.927	7/1.614
Nº empleados		35.728	18.294	4.414	595
Presencia geográfica		Internacional	Internacional	Nacional	Nacional
Régimen de explotación (% hoteles)	Propiedad	21,84	22	-	71,4
	Gestión	40,27	21	100	14,3
	Alquiler	28,33	48	-	14,3
	Otros	9,56	9	-	-

Tipo de organización	Jerarquizada y funcional			
Niveles en la organización	4	4	4	4
Facturación (Año 2010) millones euros	1250	1334,8	250	35,253
Inicio publicación Memorias RSE /Modelo	2008 Propio	2006 Estandarizado	2009 Propio	2009 Propio
Certificaciones medioambientales	ISO 14001/EMAS	ISO 14001	ISO 14001/EMAS	ISO 14001
Indicadores Sostenibilidad	Biosphere Earth Check Global Compact Global Sustainable Tourism Council	Global Compact de Naciones Unidas World Travel & Tourism Council International Tourism Partnership	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Responsible Hotels Best Practice Sustainability

TABLA 1. Caracterización de los grupos hoteleros objeto de estudio

Fuente. Elaboración propia

La muestra presenta la variedad necesaria en cuanto a tamaño, nivel de internacionalización y tipo de gestión, que permita la consecución de los objetivos de nuestro estudio.

En cada una de las empresas se realizaron, en sus instalaciones (sede central) entrevistas personales abiertas y semiestructuradas a directivos de las empresas con participación activa y directa en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE en la gestión de la empresa. Concretamente para el GH1 con los responsables de Desarrollo Sostenible y Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de la compañía, en el GH2 con la Directora de Responsabilidad Corporativa, en el GH3 con la jefa del Departamento de Relaciones Institucionales y el responsable de la Dirección General de Explotación y, por último, en el GH 4 con el Director de Calidad y Desarrollo Sostenible. La duración media de las mismas fue de dos horas y treinta minutos.

Los datos fueron contrastados y completados con entrevistas con otros trabajadores y directivos, así como con otras fuentes documentales, internas y externas, de las compañías y a través de la observación directa, durante las visitas a la empresa (tanto en la sede central como en diferentes unidades de negocio).

Si bien este estudio se enmarca dentro de uno más amplio en el que se aborda la gestión de los grupos de interés como parte de la RSE (ver Gessa y Jiménez, 2012), en este trabajo nos centramos sólo en las variables relacionadas con el objeto de nuestra investigación. La tabla 2 resume el contenido de las diferentes cuestiones planteadas, tanto en las encuestas iniciales como en las entrevistas personales, sobre la implantación y desarrollo de la RSE en las empresas hoteleras, así como el número de cuestiones totales en cada caso.

Variables	Items	Aspectos analizados
Relevancia e importancia de la RSE	11	Misión, visión y valores Factores limitadores/dinamizadores Otras consideraciones
Implantación y desarrollo de la RSE en la estrategia corporativa	5	Implicaciones, decisiones, estrategia, objetivos
Implicaciones en la estructura organizativa	6	Reestructuración, competencias, responsabilidad

TABLA 2. Variables de estudio sobre la implantación y desarrollo de la RSE

Fuente. Elaboración propia

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CONJUNTO DE CASOS

4.1. ¿Qué es la RSE para la empresa hotelera?

El nivel de acuerdo revelado por los responsables de la RSE de las diferentes cadenas hoteleras sobre la relevancia de la RSE en la gestión de sus respectivas organizaciones es unánime, otorgándoles aquellos el máximo nivel.

Cabe señalar que las cadenas hoteleras, representadas en los casos 1 y 2, están totalmente de acuerdo en afirmar que la RSE es un modelo de gestión empresarial que aporta claros beneficios a la empresa y a su entorno, y que es esencial para potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Asimismo, ambos casos basan su modelo de gestión en los principios y/o directrices incluidas en la guía del Global Reporting Initiative (GRI). A todo lo anterior se une el GH3, aunque su nivel de acuerdo en cuanto al modelo de gestión de la RSE baja un nivel con respecto a los casos anteriores. Por su parte, el GH4 manifiesta su total desacuerdo en que la RSE debe ser comprendida como un modelo de gestión empresarial, sino más bien como una filosofía o forma de entender el negocio. No obstante, sí que reconoce la idoneidad de la misma para potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización, así como la total conformidad con que el desarrollo de la misma aporta beneficios a la empresa y el entorno. Asimismo, es destacable que, a pesar de las diferencias existentes, todos los casos coinciden en mostrar su desacuerdo con la visión de moda pasajera que de la misma puede tenerse y está siendo, además, tema de debates recientes. Las empresas hoteleras estudiadas, lejos de verla una moda, la consideran parte esencial de un proceso de evolución de la propia empresa. En la tabla 3, se recogen las valoraciones que al respecto han realizados las distintas cadenas analizadas. Asimismo, manifiestan que las prácticas voluntarias y el cumplimiento de las obligaciones legales que caracterizan a la RSE redundan, en beneficios para la empresa y el entorno en el que operan.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
Es esencial para potenciar la sostenibilidad a l/p de la organización			✓	✓	✓✓
Es el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible			✓✓		✓✓
Es una filosofía, una forma de entender el negocio	✓		✓	✓	✓✓
Es un modelo de gestión empresarial	✓			✓	✓✓
Aporta beneficios a la empresa y a su entorno				✓	✓✓✓
Es sólo cuestión de imagen o reputación	✓✓	✓	✓		
Sólo tiene sentido en la gestión de grandes empresas	✓✓	✓✓			
Es una moda pasajera	✓✓✓✓				
Aporta beneficios a la empresa y a su entorno				✓	✓✓✓
Es una obligación que aporta beneficios	✓✓		✓✓		
Es una obligación, no le veo la utilidad, no aporta beneficios, pero hay que hacerlo	✓✓✓✓				

TABLA 3. Items analizados en relación a la valoración de RSE

Fuente. Elaboración propia

4.2. ¿En qué medida la implantación y desarrollo de la RSE se contempla en la estrategia corporativa?

En lo relativo a esta cuestión que se plantea, todos los casos muestran una absoluta unanimidad en señalar la inclusión de la implantación y desarrollo de la RSE en su estrategia corporativa coincidiendo, en su mayoría, en los aspectos que dicha estrategia contempla en este ámbito, siendo los mismos: gobierno corporativo, compromiso público y transparencia informativa, mejora continua, gestión medioambiental y comunicación y relación con los grupos de interés. Asimismo, cabe matizar que el GH3 no contempla el compromiso público y la transparencia informativa y que el GH4, además, considera dentro de la misma los proyectos sociales y culturales. Del mismo modo, el GH2 integra, además de los aspectos definidos, el desempeño social básicamente con los empleados y la comunidad. Es destacable la consideración de la RSE en la misión, visión y valores de todos los casos estudiados habiendo llevado a cabo, en la mayoría de los casos, una renovación de los mismos y cómo éstos además implantan y desarrollan planes estratégicos específicos de RSE o integran la misma como línea principal de actuación (ver tabla 4).

Caso	Planes que contemplan la RSE
GH 1	Plan Director de Desarrollo Sostenible (incluido en el Plan Estratégico 2008-2010).
GH 2	Plan Director RC 2011-2013 Plan Acción Social 2011-2013 Plan Director de RC 2007 Plan Estratégico de RC 2007
GH 3	Plan Estratégico 2009-2012, incluyendo la innovación y la sostenibilidad como pilares fundamentales.
GH 4	Plan Estratégico en el que la RSE es uno de los tres ejes fundamentales.

TABLA 4. Planificación estratégica de la RSE

Fuente. Elaboración propia

Todos los casos estudiados desarrollan objetivos específicos relacionados con la responsabilidad social empresarial y, en su mayoría, materializados en proyectos claramente definidos por los departamentos o áreas específicas que favorecen la sensibilización, implantación, colaboración, apoyo y fomento de la misma. Así, los GH1 y GH2 recogen ordenadamente, en sus respectivos planes de esta materia, los objetivos que se persiguen con la ejecución de los mismos junto a las acciones que deben desarrollar para alcanzarlos. El GH1 además incluye objetivos de RSE con impacto directo en la retribución variable de sus empleados. Por otro lado, la carencia de planes específicos de RSE en los casos 3 y 4 no es óbice para que éstos no los integren en el marco del plan estratégico de la empresa como así hacen. De forma similar al GH1, el GH3 incluye, aunque de forma muy específica en algunos aspectos concretos de sostenibilidad, retribución variable vinculada a este tipo de objetivos.

4.3. ¿Cuál es el nivel de relevancia y desarrollo de los objetivos propuestos de RSE?

Hemos podido comprobar cómo todas las cadenas hoteleras estudiadas consideran la importancia de las tres dimensiones reconocidas de la RSE (económica, medioambiental y social) con diferente proporcionalidad, aunque manteniendo cierto equilibrio entre las mismas. Por su parte, los GH1 y GH4 señalan a la dimensión medioambiental como la más importante superando entre 5 y 7 puntos a las restantes (ver gráfico 1). Los GH2 y GH3 son los que establecen menores distinciones entre los niveles de importancia de las distintas dimensiones llegando incluso, en el GH2, a otorgar el mismo nivel de importancia para la dimensión económica y la medioambiental. El GH3, concede mayor importancia a la dimensión económica, aunque la social y la medioambiental alcanzan niveles muy cercanos a ésta. En definitiva, cabe destacar la manifiesta preocupación de todos los casos estudiados por los aspectos sociales, económicos y medioambientales, dotando a los mismos de la suficiente relevancia como para establecer objetivos y acciones que lleven a su adecuado desarrollo.

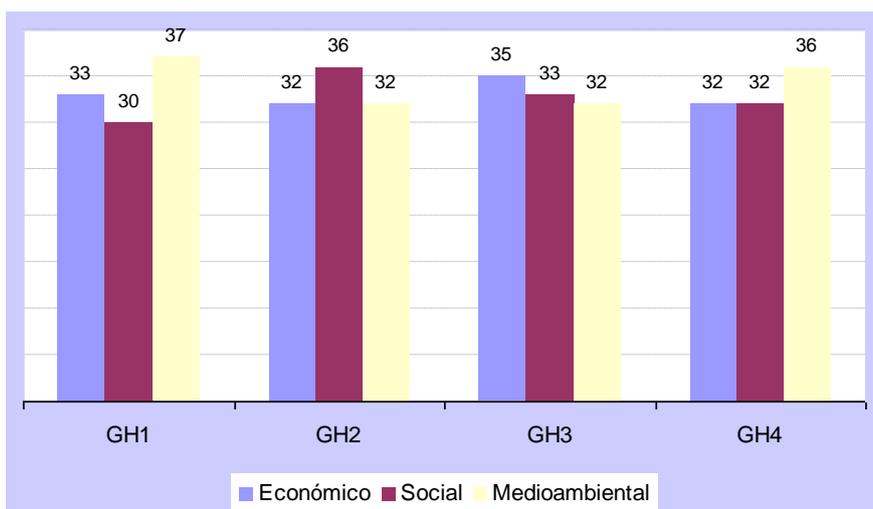


GRÁFICO 1. Importancia de las dimensiones de la RSE (%)
Fuente. Elaboración propia

Por todo ello, el comportamiento socialmente responsable de las empresas tiene traducción en objetivos empresariales de gestión económica, social y medioambiental. El análisis de los casos estudiados nos ha arrojado información muy relevante en cuanto a la proporcionalidad, relevancia y nivel de desarrollo de los diferentes objetivos descritos por el modelo de desarrollo sostenible y amparado por GRI o ISO 26000, entre otros. En el gráfico 2 podemos observar el grado de desarrollo de los objetivos económicos, sociales y medioambientales por cadena hotelera, poniendo de manifiesto la preocupación por el desarrollo de todos ellos. No obstante, se aprecia claramente cómo en los GH1 y GH2 prevalecen el desarrollo de objetivos económicos sobre el resto. Los demás grupos hoteleros (GH3 y GH4), sin embargo, guardan mayor proporcionalidad entre dichos objetivos aunque, en ambos casos los medioambientales son los más desarrollados.

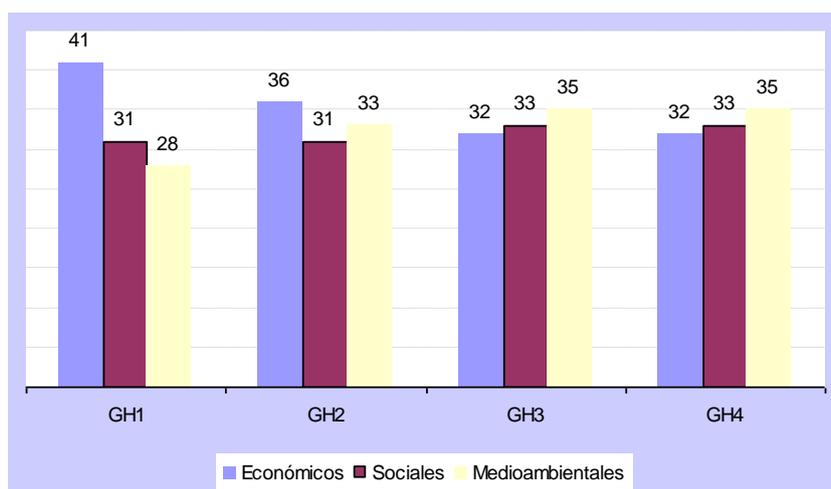


GRÁFICO 2. Desarrollo de objetivos de RSE (%)
Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, el gráfico 3 relaciona la importancia que los distintos casos estudiados asignan a las dimensiones de la RSE y el grado de desarrollo de los respectivos objetivos. Así, para los grupos hoteleros 1, 2 y 3 se aprecian cómo la importancia de las dimensiones es superior al

grado de desarrollo de sus objetivos. No obstante, aunque el desarrollo de los mismos está bastante avanzado, en cada uno de los casos citados, es cierto que la continuidad de éstos se contempla en sus planes futuros de mejora. El GH4, por su parte, es el único cuyo desarrollo supera a la importancia designada a los mismos.

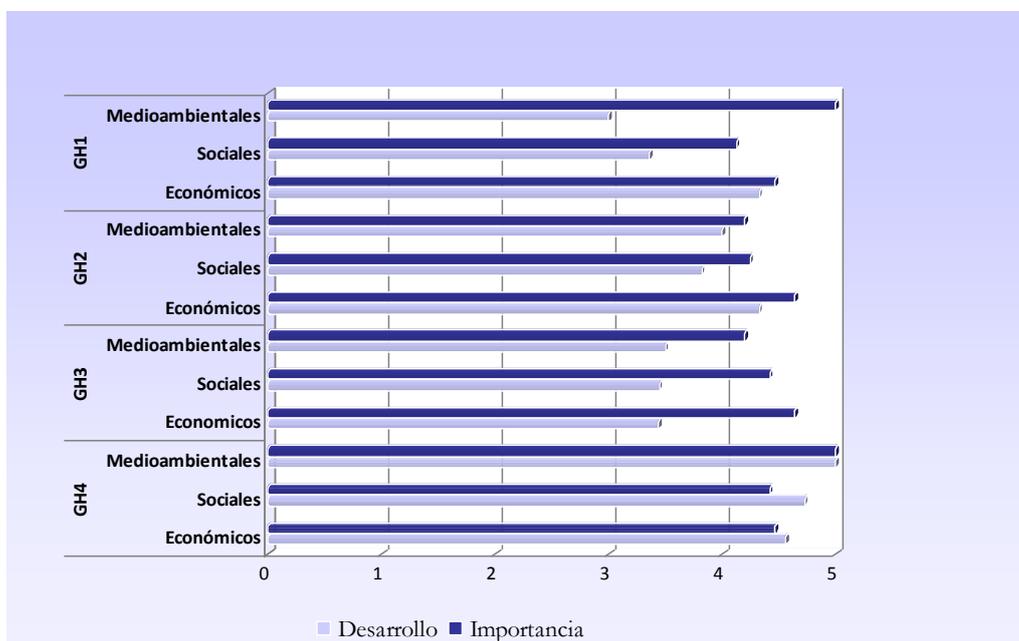


GRÁFICO 3. Importancia y desarrollo de objetivos de la RSE (Escala 0-5)
Fuente. Elaboración propia

4.4. ¿Cómo se incorpora la RSE en la estructura organizativa de las empresas hoteleras?

El análisis realizado corrobora la importancia que las cadenas hoteleras proporcionan a la existencia de un área corporativa con competencias exclusivas en materia de RSE, encargada de establecer el marco de actuación general de la organización, gestionar las acciones específicas de cada establecimiento hotelero y controlar el cumplimiento de las mismas, a través de indicadores u otras herramientas, que previamente han predefinido. De este modo, los GH1, GH2 y GH4 disponen de un departamento específico para el desarrollo de estas funciones. No obstante, el GH3, pese a no tener un área específica con dicho nombre sí que desarrolla la mayor parte de estas actuaciones en el área específica de explotación de la cadena. Si nos remitimos al marco teórico de este trabajo, en el mismo y en relación a este aspecto, exponíamos la existencia de tres modelos diferentes para llevar a cabo la gestión de la RSE en la empresa. En los resultados que presentamos predomina uno de esos tres modelos, concretamente, la creación de un órgano, área o departamento específico para las actividades destinadas a conseguir una adecuada gestión socialmente responsable. Habitualmente, éstas áreas son dependientes de tomas de decisiones conjuntas, al menos, en lo que a los aspectos estratégicos de la RSE compete, con otros órganos de dirección, normalmente el consejo de administración, la dirección general u otros departamentos con alta influencia sobre las mismas. Asimismo, la participación en los proyectos o actuaciones de la RSE por parte del resto de áreas de la empresa dada la transversalidad asociada a la RSE, da lugar en muchas ocasiones a una falta de acuerdo en la forma de ejecutar dichas actuaciones por lo que el GH1 y el GH2 han optado, además, por disponer de un comité de RSE normalmente integrado por representantes de todas las áreas implicadas, que busca el consenso y toma la decisión final. El GH3, a pesar de tener un modelo de gestión de la RSE diferente a los demás casos estudiados, consta también de un comité de ética corporativa en el que se abordan los aspectos estratégicos fundamentales relacionados con la RSE. Sin embargo, también en todos los casos estudiados, la exclusividad de actuación por parte del área específica de RSE se encuentra a nivel operativo, es decir, en la ejecución diaria de las

actuaciones. De igual forma, el GH3 también centraliza gran parte de la operativa de RSE en el departamento de explotación de la organización.

Finalmente, cabe mencionar, respecto al posicionamiento de dichas áreas en el organigrama de las respectivas cadenas hoteleras, que las mismas están posicionadas en primera línea con reporte directo a la presidencia de la compañía. Cabe destacar que los diferentes grupos empresariales estudiados presentan hasta cuatro niveles de jerarquización.

A nivel de establecimiento de la cadena hotelera, en relación a la autonomía o competencias respecto a la implantación y desarrollo de la RSE, todos los casos estudiados coinciden en establecer, habitualmente desde el área de RSE, un marco de actuación que marque las directrices generales con respecto a las acciones a desarrollar en materia de RSE, por cada uno de los establecimientos hoteleros que componen la cadena. Asimismo, los GH1, GH2 y GH3 coinciden en dotar de cierta competencia o autonomía de actuación a los mismos dada las diferentes necesidades que cada entorno puede presentar. Sólo el GH2, además, dispone de un responsable de RSE por zona para controlar las actuaciones independientes que ejecutan el conjunto de establecimientos asignados. Por el contrario, el GH4, dada la cercana localización de todos sus establecimientos, dirige todas las actuaciones de este ámbito desde su sede central y área específica.

4.5. ¿Cuáles son los factores limitadores y dinamizadores de la implantación y desarrollo de la RSE en las empresas hoteleras?

Todas las cadenas hoteleras estudiadas confirman la existencia de aspectos limitadores en la implantación y desarrollo de la RSE, tanto de carácter interno como externo. Éstos se vinculan en mayor grado a la dificultad que supone el asumir los costes asociados a la misma, el cumplimiento de los requerimientos burocráticos y la baja implicación, en este tipo de cuestiones, que las organizaciones empresariales tienen, inicialmente, de su propio personal debido, entre otros, a la falta de conocimiento y formación en este ámbito. En el siguiente gráfico 4 pueden observar las valoraciones que al respecto han realizado el conjunto de casos de estudio.

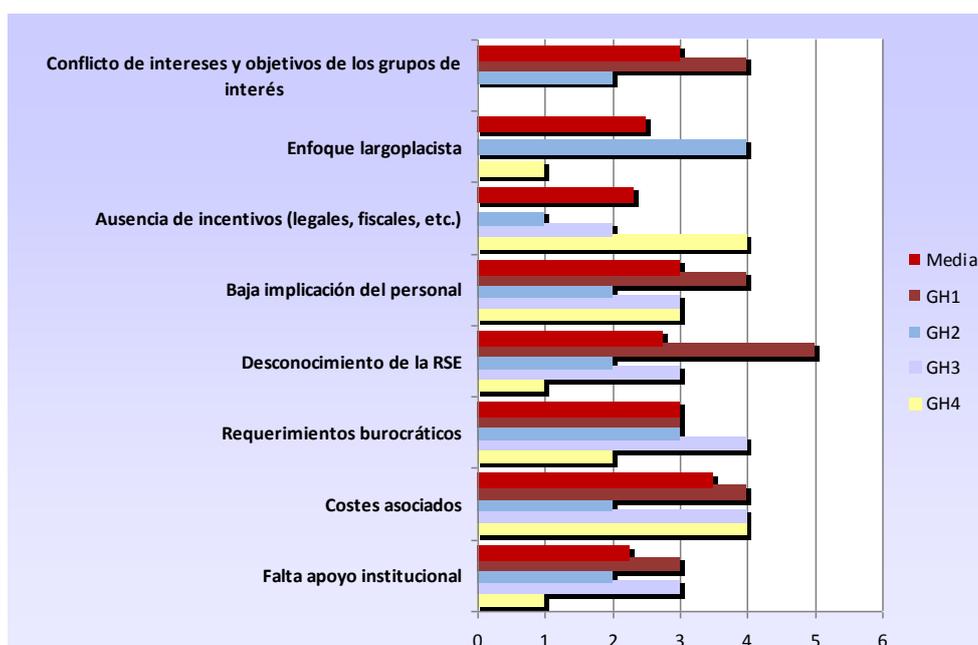


GRÁFICO 4. Factores limitadores de la implantación y desarrollo de la RSE (Escala 0-5)
Fuente. Elaboración propia

Pese a la contracción de la demanda turística y a los diferentes planes de contingencias que las cadenas hoteleras han tenido que diseñar para adaptar su gestión a la actual crisis económica, todas han coincidido en señalar la importancia otorgada a las actuaciones relacionadas con la RSE y que, aunque algunas de éstas se hayan visto retrasadas en el tiempo e incluso recortadas, la continuidad de las mismas es un hecho constatado en todos los casos. Concretamente, el GH2 reconoce que dicha coyuntura les ha llevado a prestar especial atención al aspecto económico de la RSE, apelando al carácter responsable de los diferentes grupos de interés para fomentar la actividad comercial de la compañía.

En lo relativo a los factores dinamizadores de la implantación y desarrollo de la RSE, existe total unanimidad en considerar el apoyo de la alta dirección y/o presidencia de las compañías como principal elemento facilitador para la implantación y desarrollo de la RSE en toda la cadena hotelera. No obstante, otros factores como la internacionalización (como es el caso de GH1 y GH2), la trayectoria empresarial o formación adecuada de los responsables de RSE (GH2 y GH4), la idiosincrasia de sus empleados y clientes (GH3) y la cultura corporativa (GH3 y GH4), son considerados igualmente factores dinamizadores para la implantación y desarrollo de la RSE.

Por otro lado, se constata, unánimemente, que la gestión socialmente responsable de las empresas hoteleras aporta beneficios internos y externos. Entre los primeros, los internos, todos los casos estudiados muestran una alta satisfacción por haber alcanzado, mediante este tipo de gestión, que sus recursos humanos se sientan atraídos y motivados con el desarrollo de sus funciones propiciando estabilidad de los mismos. Todo ello implica una mejora de la calidad en el servicio contribuyendo, en parte, a una mejor posición competitiva de la empresa hotelera indicando, además, entre dichos beneficios, una mayor optimización en la gestión de los riesgos e identificación de nuevas oportunidades que han repercutido favorablemente en el rendimiento de la empresa. Por otro lado, todos los casos coinciden en señalar, como principales beneficios externos de su gestión socialmente responsable, al aumento de programas de gestión de residuos que reducen el impacto negativo de la actividad hotelera en las comunidades en las que operan. Este tipo de acciones por parte de las empresas hoteleras, y que benefician directamente a la sociedad, está seguida muy de cerca por los propios beneficios que la misma obtiene por la creación de empleo local. En el siguiente gráfico 5 pueden encontrar representados, con más detalle, las valoraciones que los cuatro casos estudiados hacen de los principales beneficios detectados durante la etapa de análisis de esta investigación.

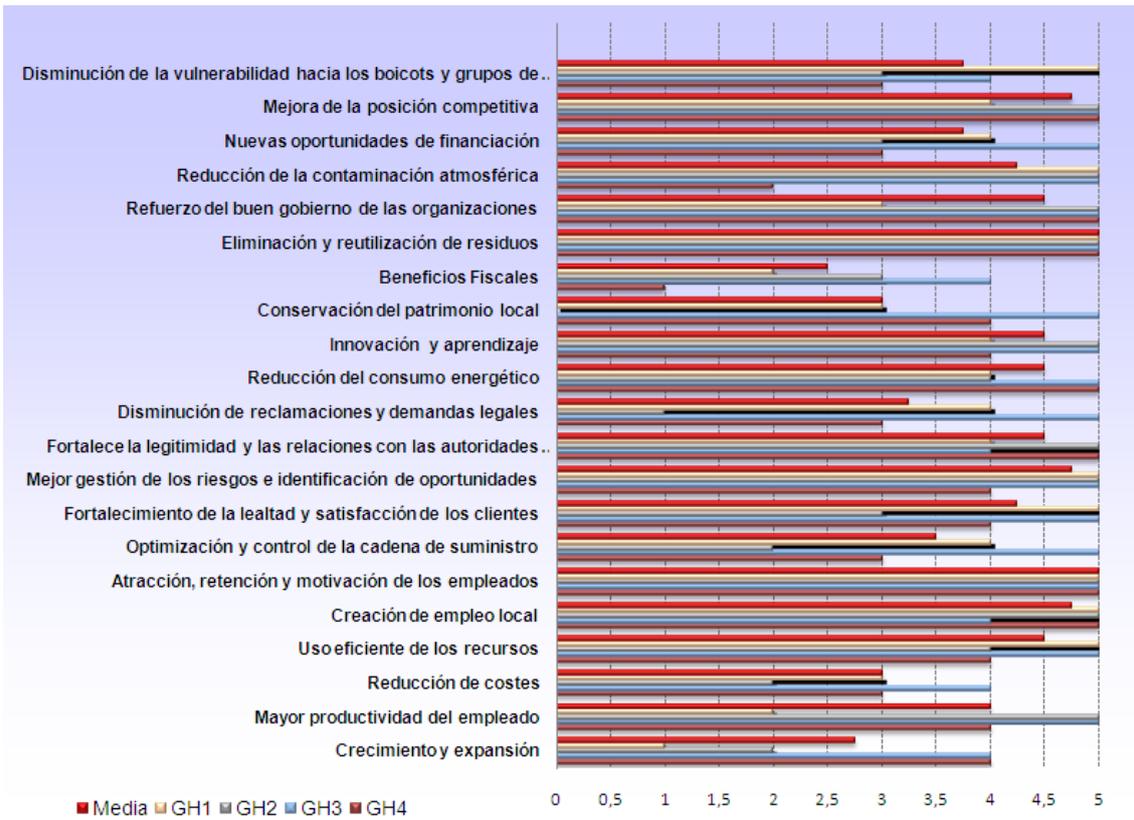


GRÁFICO 5. Principales beneficios de la RSE (Escala 0-5)
Fuente. Elaboración propia

Además, en el gráfico 6, se muestra la proporcionalidad entre los tipos de beneficios clasificados, siendo curiosa la semejanza proporcional de los mismos por empresa hotelera.

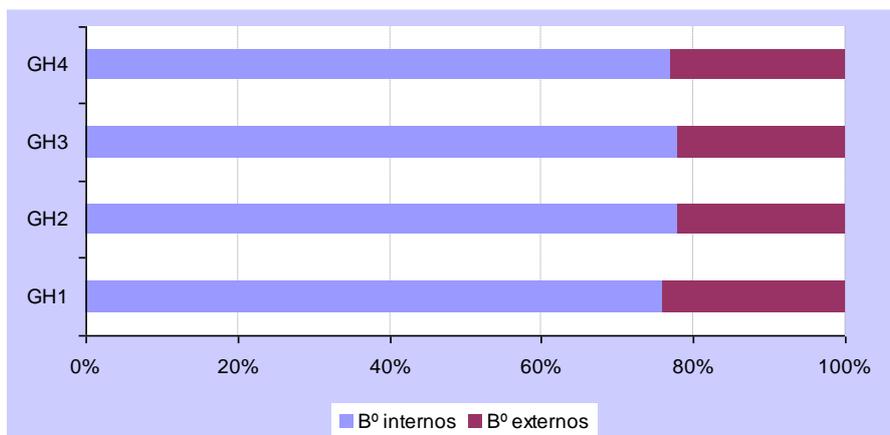


GRÁFICO 6. Proporcionalidad entre beneficios internos y externos de la RSE (%)
Fuente. Elaboración propia

Vuelve a ponerse de manifiesto la equidad proporcional existente entre todos los casos de estudio en las diferentes variables analizadas. Concretamente, con esta proposición queda fuertemente confirmada la existencia de importantes beneficios económicos asociados a la gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras estudiadas (entre el 66 y el 70% según el caso, seguidos por los beneficios medioambientales que oscilan en torno al 20% de los mismos para, finalmente, reportar entre un 12% y un 16% de beneficios sociales vinculados a la RSE.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La oportunidad que nos ha brindado el contacto directo con la empresa hotelera, nos ha permitido ser testigos privilegiados de las claras exposiciones de hechos realizadas por los principales responsables de RSE de las mismas. Ello nos permitió indagar en aspectos reveladores sobre el grado de importancia otorgada a la responsabilidad social, la consideración de la misma y los cambios e implicaciones que la empresa hotelera ha tenido que afrontar y, siguen afrontando, desde la asunción formal del concepto de responsabilidad social empresarial. De este modo, creemos disponer de suficiente información veraz, recopilada para cada uno de los casos analizados y en el desarrollo proposicional dedicado a tal fin, como para considerar alcanzado el propósito que se perseguía con este trabajo.

La relevancia de la responsabilidad social empresarial en las cadenas hoteleras estudiadas va más allá de la consideración de moda pasajera u obligatoriedad ampliamente debatida en los últimos años. En este sentido, las citadas empresas hoteleras, la consideran parte esencial de un proceso de evolución de la propia empresa, en el que ésta debe adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno en continuo cambio. Evidentemente, todo nuevo proceso de gestión, abordado por cualquier organización empresarial, conlleva afrontar nuevas decisiones que afectan a su estrategia y estructura. Hemos podido constatar con agrado, cómo las cadenas hoteleras analizadas otorgan gran importancia estratégica a la RSE, y eso no sólo de modo teórico, sino que la han implantado, integrado y desarrollado (con distintos grados de evolución a día de hoy) en todos los niveles empresariales. Esto supone, lógicamente, cambios significativos en la estructura organizativa lo que, en la mayoría de los casos, se ha materializado en la creación de un área específica de RSE encargada de todas las actividades relacionadas con la misma, desarrollando, además, objetivos específicos relacionados con la RSE cuya difusión debe ser global en todas las áreas de la empresa, y estar regida por un marco común de actuación, que recoja las directrices generales con respecto a las acciones a desarrollar en materia de RSE y en base a la cual, por lo general, cada una de las unidades hoteleras que conforman el conjunto empresarial, pueden actuar con cierta autonomía.

Concluimos pues enumerando los principales cambios e implicaciones asumidos por las cadenas hoteleras estudiadas en este ámbito. Se trata de:

- La inclusión de la RSE en la cultura organizativa de la empresa hotelera, reflejada en las renovadas definiciones de su propia visión, misión y valores.
- La incorporación de la RSE en la estrategia empresarial de las cadenas hoteleras, materializadas en la definición de nuevos objetivos, políticas y planes de actuación.
- La reestructuración del organigrama empresarial en el que se incluye un área corporativa con competencias exclusivas en materia de responsabilidad social empresarial.
- La redefinición de las responsabilidades y competencias de los empleados de las unidades hoteleras.

Expuestas las principales conclusiones obtenidas con este trabajo de investigación quisiéramos hacer alusión a las limitaciones existentes en cualquier investigación y, que en este caso son aquellas que la comunidad científica atribuye a la metodología utilizada para la realización de ésta. No obstante, las características de esta metodología permite que sea una estrategia adecuada para abordar en profundidad temas como el que hemos planteado en este trabajo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKPINAR, A., JIANG, GOMEZ-MEJIA, L. R., BERRONE, P., and WALLS, J. L. (2008), *Strategic use of CSR as a signal for good management*, IE Business School Working Paper.
- ARCAS, N., BRIONES, A (2009), "Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Cooperativa*, Vol. 65, pp.143-61.
- ARGANDOÑA, A., FONTRODONA, J. PIN, J., and GARCIA, P. (2008), *El perfil emergente del directivo RSE*. IESE, CBS
- AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B., and HATFIELD, J.D. (1985), "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol.28 No 2, pp. 446-463.
- AYUSO, S. (2009), *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas*, Escola Superior de Comerç International-Universitat Pompeu Fabra, Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Documento de trabajo nº 3, Julio 2009.
- BALBANIS, G., PHILLIPS, H.C., and LYALL, J. (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98 No 1, pp. 25-44.
- BARAHONA, H., CABRERA, D.R.R., y TORRES, U.E. (2011), "Los líderes del siglo XXI", *Entramado*, Vol. 7 No.2, pp.86-97.
- CARROLL, A .B. (2008), "A history of corporate social responsibility: Concepts and Practices", in Crane, A, A McWilliams, D Matten, J Moon and D S Siegel (eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press: Oxford, pp. 19-46.
- CARROLL, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.
- CHAND, M. (2006), "The relationship between corporate social performance and corporate financial performance: Industry type as a boundary condition", *The Business Review*, Cambridge, Vol. 5 No. 1, pp. 240-246.
- CHIVA, R. (2001), "El estudio de casos explicativo. Una reflexión", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 41, pp. 119-132.
- CHOI, J.S., and KWAK, Y.M. (2010), "An empirical analysis on the relation between corporate environmental performance and discretionary environmental disclosure using stand-alone environmental reports or supplementary web disclosures", *DAEHAN Journal of Business*, Vol. 23 No. 1, pp. 545-573.
- COMISIÓN EUROPEA (2002), *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, Com 2002.
- DELGADO, J.B., and SAIZ, L. (2000), El sector turístico español, en Dirección Estratégica, Ed. G. Johnson y K. Scholes, Prentice Hall, Madrid, pp. 527-547.
- DRUKER, P.F. (1984), "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 26, pp. 53-63.
- FERNÁNDEZ, M.T., y CUADRADO, R. (2011), "La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica", *Cuadernos de Turismo*, Vol. 28, pp. 47-57.
- FERNÁNDEZ, R. (2009), *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario.
- FITCH, H. G. (1976), "Achieving corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 38-46.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GARRIGA, E., and MELÉ, D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 51-71.
- GARZ, H., VOLK, C., and GILLES, M. (2002), *More gain than pain*, SRI: Sustainability pays off, WetsLB Panmure, Londres.
- GESSA, A. y JIMÉNEZ, M.A. (2011), "La gestión de las relaciones con los grupos de interés: un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español", *Estudios y perspectivas en Turismo*, Vol. 20 No. 4, pp.753-771.
- GESSA, A. y JIMÉNEZ, M.A. (2012), "Sustainable Stakeholder Relationship Patterns: An Analysis Using a Case Study in the Spanish Hotel Sector", in Anna M. Gil-Lafuente, Jaime Gil-Lafuente, José M. Merigó-Lindahl (Ed.), *Soft Computing in Management and Business Economics*, 2, ISBN: 978-3-642-30450-7 (Print) 978-3-642-30451-4 (Online)

- GODOS, J.L., FERNÁNDEZ, R., y MARTÍNEZ, A. (2011), "How Important are CEOs to CSR Practices? An analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 531-548.
- GONZÁLEZ, O.J., FONTANEDA, I., MARISCAL, M.A., and MIRALLES, C. (2007), *El libro blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social*, International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management – CIO.
- GONZÁLEZ, J., and GONZÁLEZ, O. (2010), "A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, pp. 164-181.
- GRIFFIN, J.J., and MAHON J.F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research", *Business and Society*, Vol. 36, No.1, pp. 5–31.
- GUADAMILLAS, F. (2010), "En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?", *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Vol. 6.
- HOPKINS, M. (1998), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*, Macmillan, London.
- HUSTED, B. W., and ALLEN, D. B. (2004), "Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms in Spain", Paper presentado en el Fifteenth Annual Meeting of the International Association for business and Society, 4-7 Marzo, Jackson Hole, WY, USA.
- INFORME DE MERCADO TURISTICO E INVERSION HOTELERA (2010), http://www.icomparables.com/docs/reports/es/2010_AguirreNewman_Estudio_Mercado_Hotel es.pdf
- JIMENEZ, M.A. (2008), "Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa", *Pecvnía*, Vol. 6, pp. 107-129.
- JIMÉNEZ, M.A., y GESSA, A. (2011), "La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero. Revisión Análisis de la Producción Científica (2000-2010)", Paper presentado en las XXI Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Córdoba (España).
- LEV, B. I., PETROVITS, C., and RADHAKRISHNAN, S. (2008), *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920502>.
- LYON, D. (2007), *Financial performance: the motivation behind corporate social responsibility reporting*. Honours thesis, University of Otago (Accountancy and Business Law).
- MANNE, H.G., and WALLICH, H.C. (1972), *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MARGOLIS, J., and WALSH J. (2003), "Misery loves company: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268–305.
- MARTÍN, J.A. (2010), "En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?", *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Vol. 6.
- MARTÍNEZ, I.M., y OLMEDO, I. (2009), "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15 No. 2, pp. 127-142.
- MCWILLIAMS A., and SIEGEL D. (2000), "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 603–609.
- MCGUIRE, J. (1963), *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- MELÉ, D. (2008), "Corporate social responsibility theories", in Crane, A, A McWilliams, D Matten, J Moon and D S Siegel (Ed.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press: Oxford. 47-82.
- MOORE, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34 No.3-4, pp. 167-180.
- MORTON, S., BERNDTSON, O., and GRAYSON, D.: (2008), *Who should head up your corporate responsibility approach? The who and why of finding your Head of Corporate Responsibility*. The Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- MURILLO, D., and LOZANO, J.M. (2006), SMEs and CSR: An approach to CSR in their own Words, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 No. 3, pp. 227-240.
- ORLITZKY, M., and BENJAMIN, J. D. (2001), "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review", *Business and Society*, Vol. 40, pp. 369-396.
- ORLITZKY, M., SCMIDT, F.L., and RYNES, S.L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance", *Organization Studies*, Vol. 24 No. 3, pp. 403-433.

- OSKARSSON, K., and MALMBORG, F.V. (2005), "Integrated management systems as a corporate response to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 121-128.
- PES, A. (2012), "Liderazgo en tiempos de crisis", *Cuadernos de Información Económica*, Vol. 230, pp. 117-122.
- PLAZA, J.A., DE BURGOS, J., PÉREZ, M., y ORTEGA, J.M. (2012), "La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 11.
- PONS, S. (2010), "En la estructura organizativa de la empresa, ¿dónde debería ubicarse la RSE?", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 6.
- PORTER, M.E., and KRAMER, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Diciembre, pp.76-93.
- SARABIA, J.M., and LÓPEZ, C. (1991), "Liderazgo corporativo. Una reflexión ante los nuevos entornos", *Anales de estudios económicos y empresariales*, Vol. 6, pp. 83-96.
- SCHWARTZ, B., TILLING, K. (2009), "ISO-lating Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16, pp. 289-299.
- SETHI, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance - An analytical framework", *California Management Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 58-64.
- SIEGEL, D., and VITALIANO, D. (2007), "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.16, No 3, pp. 773-792.
- SIMPSON, WG., and KOHERS T. (2002), "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, pp. 97-109.
- WADDOCK, S.A., and GRAVES, S.B. (1997), "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303-319.
- WALDMAN, D. A., DE LUQUE, M. S., WASHBURN, N., and HOUSE. R. J. (2006), "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 6, pp. 823-837.
- WALTON, C.C. (1967), *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.