

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR HOTELERO: ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

**Abigail Sánchez Cabrera**

MSc Hospitality with Tourism Management  
University of Birmingham  
adalberto\_jr@hotmail.com

**Dra. Lidia Hernández López**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Lidiaesther.hernandez@ulpgc.es

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo principal contribuir a la comprensión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hotelero. Más concretamente, esta investigación de carácter exploratorio se centra en el estudio de la dimensión interna de la RSC, es decir, el comportamiento socialmente responsable de una empresa hacia sus empleados analizando de manera específica el sector hotelero. La RSC interna incluye prácticas de RSC en áreas tales como formación, condiciones laborales, igualdad de género y derechos laborales. La investigación pretende identificar las expectativas, en el ámbito de la responsabilidad social corporativa interna, que tienen los empleados en el sector hotelero. El trabajo de campo se realizó en empresas hoteleras en Canarias permitiendo identificar las dimensiones de RSC interna que abarcan las expectativas que tienen los empleados en el sector hotelero.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa; hoteles; dimensión interna; expectativas

## **Abstract**

This work aims to contribute to a better understanding of Corporate Social Responsibility (CSR) in the hospitality industry. In particular, this research explores the internal dimension of CSR, namely, the responsible social behavior of a company towards its employees in the hospitality industry. CSR's internal dimension refers to CSR practices such as skills development, working conditions, gender equality and working rights. The purpose of this study is to identify employees' expectations of internal corporate social responsibility in the hospitality industry. Data was collected from hotel employees in the Canary Islands and the results point out the dimensions of internal CSR that cover employees' expectations in the hospitality industry.

**Key words:** corporate social responsibility; hotels; internal dimension; expectations

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR HOTELERO: ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

### 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Comisión Europea (2011), la actual Norma ISO 26000 y la literatura académica (e.g., Jamali, Safieddine y Rabbath, 2008; Vlachos, Theotokis y Panagopoulos, 2010; Zhang, 2010), se puede establecer una distinción entre la dimensión externa e interna de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una organización (Mory, Wirtz y Göttel, 2016). La RSC externa ha recibido mayor atención en la literatura académica (e.g., Al-bdour, Nasruddin y Lin, 2010; Deakin y Hobbs, 2007) e integra las prácticas relacionadas con los grupos de interés externos (Munilla y Miles, 2005). Éstos incluyen los consumidores, la administración pública, los competidores, la comunidad local, los medios de comunicación (De la Cuesta, Valor, Sanmartín y Botija, 2002). Mory et al. (2016) define la RSC interna como el comportamiento socialmente responsable de una empresa hacia sus empleados. La RSC interna incluye las prácticas de RSC que abarca áreas tales como formación, condiciones laborales, igualdad de género, derechos labores (Jones, Comfort y Hillier, 2005).

Este trabajo se basa en la definición de RSC propuesta por Carroll (1979) y que se encuentra entre las más utilizadas en las investigaciones sobre RSC en el sector hotelero (Farrington, Curran, Gori, O’Gorman y Queenan, 2017). Según Carroll (1979: 500), “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado del tiempo”. Sin embargo, en la línea de la importancia de las expectativas, nuestro estudio propone que no solo debe tenerse en cuenta las expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones sino también las expectativas de los empleados sobre las prácticas de RSC de la empresa. Por tanto, se sugiere una revisión de la definición de Carroll sobre RSC que incluya a los empleados, a saber, “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que los *grupos externos e internos* tienen de las organizaciones en un momento dado del tiempo”.

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es contribuir a la comprensión de la responsabilidad social corporativa. Más concretamente, esta investigación de carácter exploratorio se centra en analizar las expectativas en el ámbito de la RSC interna que tienen los empleados en el sector hotelero. El trabajo de campo se realizó en empresas hoteleras en Canarias permitiendo identificar las dimensiones de RSC interna que abarcan las expectativas que tienen los empleados en el sector hotelero. Para alcanzar este propósito, se revisa la literatura existente sobre la dimensión externa e interna de la RSC en el sector hotelero, se presenta la metodología seguida, se exponen las principales dimensiones de la RSC interna que abarcan las expectativas de los empleados y, finalmente, se presentan las conclusiones.

## **2. DIMENSIÓN EXTERNA DE LA RSC**

Extensa literatura previa analiza la RSC externa en el sector hotelero (véase cuadro 1). Así, hay estudios que examinan el grado en que las cadenas hoteleras están involucradas en prácticas de RSC externa en comparación con otros sectores (e.g., Ayuso, 2006; Bohdanowicz, 2006; Carlsen, Getz y Ali-Knight, 2001; Cheng y Parker, 2010; Erdogan y Baris, 2007; Kasim, 2007; Scanlon, 2007). Estos estudios advierten que las prácticas medioambientales son las más adoptadas en el sector hotelero.

Existe otro grupo de estudios que analizan la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles (e.g., Bohdanowicz y Zientara, 2008; Frey y George, 2010; Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; Priego y Palacios, 2008). Estos estudios apuntan que mientras un gran número de hoteles informan del compromiso que asumen con los objetivos de las prácticas de RSC, solo un número pequeño de ellos proporciona detalles sobre iniciativas específicas que contribuyen a estos objetivos e incluso un número menor informan sobre los resultados alcanzados.

**Cuadro 1. RSC en el sector hotelero: dimensión externa**

<i>Prácticas de RSC implementadas por hoteles</i>	<i>Objetivo:</i> Identificar el tipo de prácticas de RSC implementadas por las cadenas hoteleras en comparación con otros sectores, siendo las prácticas medioambientales las más adoptadas por el sector hotelero.
	<i>Autores:</i> Ayuso, 2006; Bohdanowicz, 2006; Carlsen et al., 2001; Carmona-Moreno et al., 2004; Cheng y Parker, 2010; Erdogan y Baris, 2007; Kasim, 2007; McWilliams y Siegel, 2001; Scanlon, 2007.
<i>Publicación de informes de RSC en hoteles</i>	<i>Objetivo:</i> Analizar la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles y cadenas hoteleras, estando limitados a muestras reducidas o áreas geográficas específicas.
	<i>Autores:</i> Bohdanowicz y Zientara, 2008; De Grosbois, 2012; Frey y George, 2010; Holcomb et al., 2007; Priego y Palacios, 2008.
<i>Relación entre RSC y rendimiento financiero</i>	<i>Objetivo:</i> Estudiar el impacto de las actuaciones de RSC en los rendimientos financieros de los hoteles.
	<i>Autores:</i> Benergee et al., 2003; Carmona-Moreno et al., 2004; Claver-Cortes et al., 2007; García y Armas, 2007; Henriques y Sadorsky, 1996; Inoue y Lee, 2011; Kang et al., 2015; Kang et al., 2010; Kirk, 1995; Lankoski, 2000; Lee y Park, 2009; Nicolau, 2008; Nyahunzvi, 2014; Rodríguez y Cruz, 2007; Salzmman et al., 2005.
	<i>Objetivo:</i> Analizar el cuadro de mando integral como herramienta para evaluar el desempeño de los grandes hoteles.
	<i>Autores:</i> Chen et al., 2011; Denton y White, 2000; Fisher Sainaghi, 2010; Sainaghi et al., 2013.
	<i>Objetivo:</i> Identificar los beneficios de la RSC y sostenibilidad del cuadro de mando en los hoteles familiares.
	<i>Autores:</i> Kang et al., 2015.
	<i>Objetivo:</i> Analizar la influencia de la RSC en la actuación financiera de pymes en el sector turístico.
<i>Autores:</i> Barton et al., 2012; Garay y Font, 2012; Jenkins, 2009; Lee y Park, 2009; Lepoutre y Heene, 2006; Sampaio et al., 2011; Singal, 2014; Spence, 2007; Tzschentke et al., 2008.	
<i>Relación RSC y cliente</i>	<i>Objetivo:</i> Estudiar el efecto mediador de la satisfacción del cliente entre las actuaciones de RSC y el valor de la empresa.
	<i>Autores:</i> Lee y Heo, 2009.
	<i>Objetivo:</i> Investigar el impacto de las iniciativas de RSC en la lealtad de los clientes.
	<i>Autor:</i> Liu et al., 2014.
	<i>Objetivo:</i> Estudiar la relación entre la RSC y la satisfacción en el sector hotelero.
<i>Autores:</i> Lee y Heo, 2009; Tsai et al., 2012.	

Fuente: Elaboración propia

Existe un considerable número de investigaciones que se centran en medir o explicar cómo la adopción de prácticas de RSC afectan a nivel interno de la empresa. La investigación sobre la relación entre las actuaciones de RSC y su impacto en el rendimiento financiero goza de una larga trayectoria en la literatura (e.g., Benergee, Iyer y Kahyap, 2003; Claver-Cortes, Molina-Azorin, Pereira-Moliner y Lopez-Gamero, 2007; Henriques y Sadorsky, 1996; Kang, Lee y Huh, 2010; Kirk, 1995; Lankoski, 2000; Lee y Park, 2009; Nicolau, 2008; Nyahunzvi, 2014; Rodríguez y Cruz, 2007; Salzmman, Ionescu-somers y Steger, 2005) así como la influencia de la RSC en la

actuación financiera de pymes en el sector (e.g., Garay y Font, 2012; Singal, 2014; Spence, 2007). En este sentido, Lee y Park (2009) examinaron los impactos de las actividades de RSC en los resultados financieros de hoteles y casinos de Estados Unidos para el periodo 1991-2006. En concreto, su estudio midió los impactos de las actividades de RSC, de manera separada, para hoteles y casinos en términos de rentabilidad (ROE y ROA) y del valor de la compañía (valor del mercado medio). Estos autores encontraron una relación diferente entre las actividades de RSC y la rentabilidad para las compañías hoteleras (relación positiva) y para los casinos (no había una relación positiva).

Kang et al. (2010) examinaron los impactos positivos y negativos de las actividades de RSC en hoteles, casinos, restaurantes y compañías aéreas tanto en la rentabilidad (rendimiento a corto plazo) como en el valor de la compañía (a largo plazo). Los resultados fueron diferentes según se tratase de un hotel, casino, restaurante o compañía aérea. En concreto, para la industria hotelera se encontró un impacto positivo para el valor de la compañía, pero no se halló ningún impacto significativo en la rentabilidad. Otro estudio reciente relacionado con RSC y el rendimiento financiero es el de Kang, Chiang, Huangthanapan y Downing (2015) que analiza los beneficios de la RSC y la sostenibilidad del cuadro de mando en los hoteles familiares, identificando caminos a través de los cuales la RSC influye en el negocio.

En los últimos años, varios autores se han centrado en estudiar la influencia de la RSC en la actuación financiera de pymes en el sector turístico (e.g., Barton et al., 2012; Jenkins, 2009; Lepoutre y Heene, 2006; Sampaio, Thomas y Font, 2011; Tzschentke, Kirk y Lynch, 2008). Una de las principales conclusiones de los estudios ha sido que la inversión de las empresas familiares en RSC afecta positivamente a su futuro desempeño financiero (Garay y Font, 2012; Singal, 2014). En relación con estos aspectos, se ha reconocido que aquellas pymes que están más relacionadas con la comunidad tienen también mejor relación con sus miembros, pudiendo actuar como líderes de la misma (Spence, 2007) y, en definitiva, facilitando la comprensión del rol que juegan éstos, lo que puede contribuir a una mayor implementación de acciones de RSC.

Por último, hay autores que estudian la relación entre RSC y cliente. Lee y Heo (2009) se centran en el efecto mediador de la satisfacción del cliente entre las actuaciones de RSC y el valor de la empresa resultando para los hoteles la relación positiva. Liu, Wong, Rongwei y Tseng (2014) analizan el impacto de las iniciativas de RSC en la lealtad de los clientes e identifican una relación positiva medida con la preferencia por la marca.

### 3. DIMENSIÓN INTERNA DE LA RSC

Los empleados representan un grupo de interés clave en la RSC (e.g., Kim, Rhou, Uysal y Kwon, 2017) porque pueden determinar la opinión pública sobre la política de RSC de la empresa (Fombrun, 1996). Sin embargo, la dimensión de los empleados ha sido poco estudiada en la literatura académica (e.g., Mory et al., 2016, Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods y Wallace, 2008). Farrington et al. (2017:30) señalan que la investigación en RSC en el sector hotelero debe debatir la relevancia y aplicación de la RSC de manera específica en el sector hotelero, así como su relación con los *stakeholders* externos. Sin embargo, como hemos visto en casos tales como en el grupo hotelero Britannia Hotels, que se declara culpable en un tribunal del Reino Unido por incumplimiento de la normativa sobre seguridad alimentaria en las inspecciones realizadas en sus cocinas en 2016, en la investigación sobre la RSC en los hoteles, también es importante tener en cuenta la dimensión de los *stakeholders* internos. Chan y Hawkins (2010) señalan la reticencia de algunos empleados en la implementación de las prácticas medioambientales en los hoteles debido a la falta de confianza en cuanto a los verdaderos motivos de la dirección en la adopción de prácticas medioambientales. En esta línea, autores tales como Chan, Hon, Chan y Okumus (2014) resaltan la importancia de la perspectiva de los empleados en la implementación de las prácticas de RSC externa en los hoteles.

Existe un creciente número de investigaciones que apuntan a la relación entre prácticas de RSC y el comportamiento de los empleados en el sector hotelero (véase cuadro 2). Estos estudios señalan aspectos tales como que la adopción de prácticas de RSC favorece el compromiso organizativo de los empleados (ej., Kim et al., 2017; Tsai, Tsang y Cheng, 2012) y la relación positiva entre prácticas de RSC con la calidad de vida laboral y conducta organizativa cívica convencional de los empleados en hoteles (Kim et al. 2017). En esta línea, es esencial entender cómo las empresas

utilizan prácticas de RSC interna para lograr una ventaja competitiva y un mayor crecimiento, particularmente, en la industria hotelera que se caracteriza por la alta tasa de rotación del empleado y la satisfacción del cliente como uno de los objetivos principales. Lee y Way (2010), asumen que el éxito de la empresa dependerá de la creación de un ambiente de trabajo que atraiga, cumpla y sobrepase las expectativas de los empleados. La RSC interna puede utilizarse como una estrategia de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño en el trabajo, la satisfacción en el trabajo o la motivación de los empleados a través de prácticas en cada una de las dimensiones internas.

Dentro de esta investigación se ha prestado una atención considerable a las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RSC interna de la empresa y a sus expectativas sobre dichas prácticas. En esta línea, este trabajo considera la RSC desde un enfoque integrado relacionado con todos los grupos de interés implicados en el desarrollo de la actividad empresarial. Este enfoque se sustenta en los diversos estudios que señalan la importancia de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RSC en las actitudes y el comportamiento de los empleados en el sector hotelero (e.g., Kim et al., 2017; Park y Levy, 2014). Estos estudios relacionan las percepciones de los empleados sobre la RSC con la teoría de los *stakeholders* (Kim et al., 2017; Kimeli Cheruiyot y Maru, 2012; Lee y Park, 2009; Supanti, Butcher y Fredline, 2015; Tsang et al., 2012;). Kimeli Cheruiyot y Maru (2012, p.25) apoyan la opinión de que "las empresas que crean y sostienen relaciones con sus grupos de interés basadas en la confianza y la cooperación mutuas tendrán una ventaja competitiva sobre las que no. Esta confianza y cooperación deben ser intrínseca y no estratégica para que sean sostenibles". En consecuencia, los empleados esperan obtener recompensas intrínsecas porque sienten una relación estrecha y de confianza con la empresa para la que trabajan y en la que participan en las prácticas de RSC.

**Cuadro 2. RSC en el sector hotelero: dimensión interna**

<i>Compromiso organizacional</i>	<i>Hallazgos:</i> Las percepciones de RSC de los empleados en hoteles tienen un impacto significativo en el compromiso organizacional.
	<i>Autores:</i> Bartell, 2001; Kim et al., 2017; Park y Levy, 2014; Tsai et al., 2012.
<i>Satisfacción laboral</i>	<i>Hallazgos:</i> Las percepciones sobre RSC de los empleados en hoteles están indirecta y positivamente asociadas con el desempeño en el trabajo a través de la identificación organizacional y la satisfacción en el trabajo.
	<i>Autores:</i> Fu et al., 2014; Chiang, 2010, 2018; Shin et al., 2016.
<i>Intención de rotación</i>	<i>Hallazgos:</i> La perspectiva de los empleados en el sector hotelero y la intención de rotación.
	<i>Autor:</i> Anthony y Hong, 2014.
<i>Conducta organizativa cívica convencional (OCB)</i>	<i>Hallazgos:</i> Relación positiva entre las percepciones de los empleados sobre prácticas de RSC y OCB de los empleados.
	<i>Autores:</i> Appelbaum y Roy-Girard, 2007; Carroll, 2015; Kim et al., 2017.
<i>Relación empleador-empleado</i>	<i>Hallazgos:</i> La adopción de prácticas de RSC mejoran substancialmente la relación entre empleador-empleado.
	<i>Autor:</i> Supanti et al., 2015.
<i>Calidad de vida laboral</i>	<i>Hallazgos:</i> Relación positiva entre las percepciones de los empleados sobre prácticas de RSC y la calidad de vida laboral.
	<i>Autores:</i> Kim et al., 2017.

Fuente: Elaboración propia

En esta línea, Henriques y Sadorsky (1996) destacan la importancia de la RSC interna argumentado que "las conductas socialmente responsables de las corporaciones deberían centrarse en satisfacer las expectativas de sus grupos de interés en lugar de la sociedad en su conjunto". Lee y Heo (2009) sugieren que la incorporación de las políticas de RSC interna en las estrategias de la organización influye positivamente en la percepción de los empleados sobre ellas. De la misma manera, Hillman y Keim (2001) indican que la creación de valor a largo plazo para las empresas depende de satisfacer las expectativas de sus empleados. Supanti et al. (2015) destacan que la aplicación de prácticas de RSC interna es un beneficio mutuo para las partes interesadas porque el empleado se beneficia de las actividades de RSC dirigidas a ellos y la empresa logra un mejor ambiente de trabajo en el hotel, mejorando la relación entre empleador y empleado. Sin embargo, en la práctica, para que esto funcione, es necesario tener en cuenta las expectativas de los empleados.

Algunos de los hallazgos más consistentes son los derivados de que las percepciones sobre RSC de los empleados hoteleros están indirectamente y positivamente



asociadas con el desempeño en el trabajo a través de la identificación organizacional y la satisfacción en el trabajo (Fu, Ye y Law, 2014; Shin, Hur y Kang, 2016). Chiang (2010) muestra que la conciencia de los empleados en las actividades de RSC está positivamente relacionada con la satisfacción en el trabajo. En la industria hotelera, el nivel de satisfacción en el trabajo puede repercutir en la experiencia y percepción del hotel por parte del cliente, por lo que este es un factor importante a la hora de diseñar políticas internas de RSC. Por otro lado, algunos autores sugieren que "los niveles más altos de satisfacción de la comunicación no tienen un efecto positivo en la expectativa, la instrumentalización o la valencia en la motivación de los empleados del hotel" (Chiang, 2008).

La literatura de RSC sugiere que muchos factores incorporados en las iniciativas de RSC de la empresa influyen en las respuestas de los empleados y pueden crear una ventaja competitiva. Como resultado, cuando las empresas cumplen con las expectativas de sus empleados acerca de la RSC, pueden lograr un aumento de la confianza organizativa, el compromiso y la vinculación derivados de los mayores niveles de productividad y la disminución de la tasa de rotación. Investigaciones anteriores informaron que los empleados que participan en los programas de RSC tienen mejor ambiente de trabajo, mayor orientación al cliente y mayor desempeño que suponen una ventaja competitiva.

Según Chiang (2010, p.5), "las empresas necesitan integrar la RSC en su cultura organizacional y en sus políticas operativas para satisfacer a los actores externos e internos". A nivel hotelero, los avances en la RSC interna no involucran a los empleados. Las cadenas hoteleras deberían tener empleados que participen y evalúen los programas de RSC implementados a nivel operacional. Chong (2009) señala que una estrecha alineación entre la estrategia de RSC y la identidad corporativa y la comunicación interna son fundamentales para el éxito de los programas de RSC. En el mismo sentido, Dawkins (2005) apoya que los empleados también están generalmente interesados en recibir información sobre las responsabilidades de sus empleadores. La RSC es un factor de éxito que puede aumentar la motivación de los empleados y atraer y retener el talento en los hoteles.

#### 4. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación utilizó el cuestionario de evaluación de la responsabilidad corporativa en España empleado en el *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España 2013* y elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad con el aval del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España. Se utilizó el cuestionario empleado en la cuarta edición porque recoge las directrices de la Unión Europea sobre la dimensión social interna incluidas en la *Estrategia renovada de la UE para el período 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas*.

El cuestionario está estructurado en 16 preguntas organizadas en tres bloques. En el primer bloque, se recogen los datos identificativos del empleado tales como nombre de la empresa, categoría del hotel, edad, sexo, nivel de estudios, cargo dentro de la empresa, nivel jerárquico y antigüedad en la empresa. El segundo bloque consta de cuatro ítems y su objetivo es examinar las percepciones y el interés de los empleados sobre las prácticas de RSC. Por último, el tercer bloque consta de doce ítems y se centra en la dimensión social interna en las áreas de gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo, adaptación al cambio y dimensión ambiental.

El trabajo de campo se realizó a través de la distribución de encuestas vía *online* entre empleados internos elegidos aleatoriamente en diferentes empresas hoteleras de Canarias, solicitándoles que cumplimentasen los cuestionarios en diferentes situaciones dentro del hotel, para evitar así sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controladas. La muestra finalmente se distribuye en nueve hoteles de tres estrellas (17.6%), veintiún hoteles de cuatro estrellas (41.2%) y veintiún hoteles de cinco estrellas (41.2%), y comprende un 29% de varones y un 71% de mujeres. Los encuestados tenían una edad comprendida entre 22 y 50 años. Además, el 5.9% de los encuestados sólo tenían estudios primarios, mientras que el 11.8% tenían estudios secundarios o Bachillerato frente a un 23.5% que poseía formación profesional y un 47.1% con conocimientos universitarios. Finalmente, el 5.9% eran altos directivos, el 11.8% mandos intermedios, el 52.9% personal productivo y el resto era personal auxiliar. La mayoría de la muestra llevaba una duración menor de cinco años en la empresa. Se obtuvo 51 respuestas válidas, después de que 4 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta o incompleta.

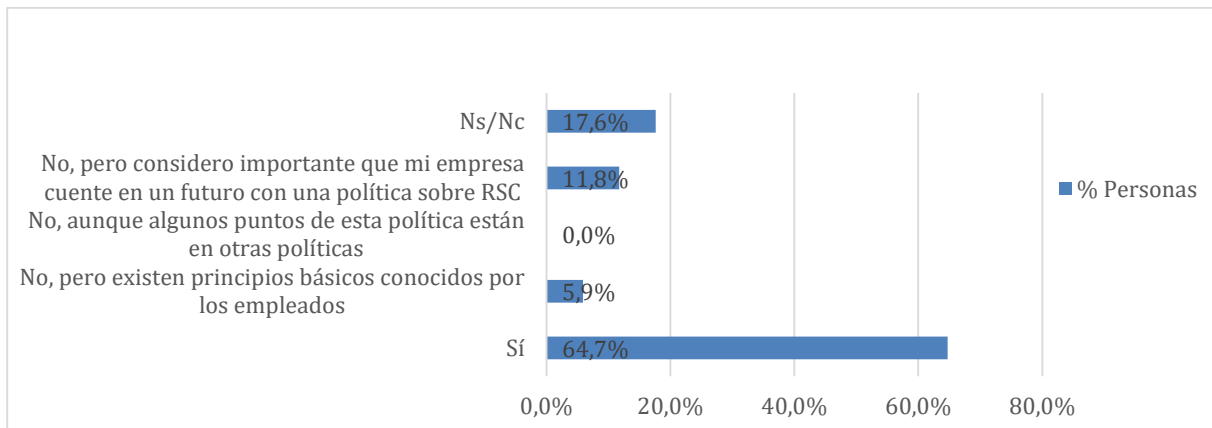
## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Análisis del modelo de RSC formalmente definido por la empresa hotelera

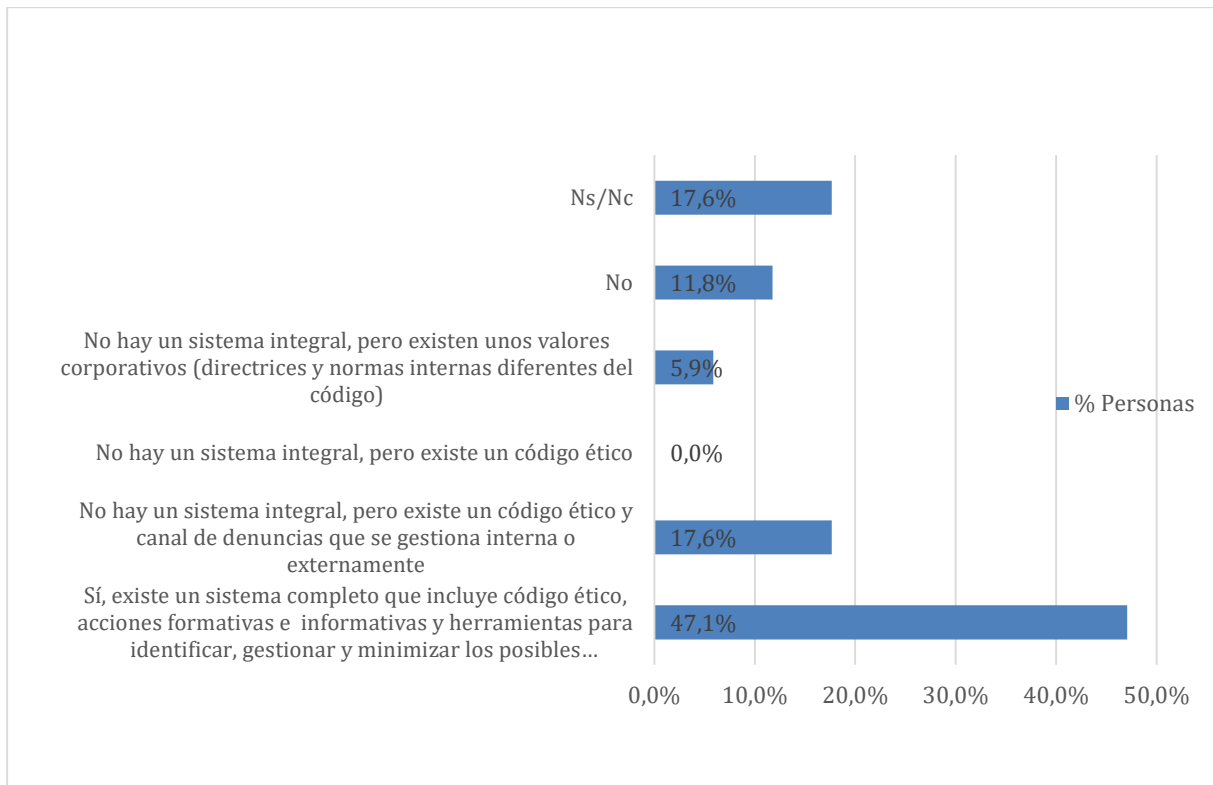
Las respuestas proporcionadas por los empleados de las empresas hoteleras participantes han permitido realizar un análisis global, cuyos resultados se exponen a continuación.

Tal y como se observa en el gráfico 1, un 64,7% de la muestra tiene conocimiento de que su empresa dispone de una política o políticas específicas sobre RSC frente al 11,8% que afirma que su empresa no cuenta con una política específica sobre RSC, pero considera importante que su empresa cuenta en un futuro con ella. Destacar que el 17,6% de los encuestados desconoce si su hotel tiene una política de RSC. En cuanto a la existencia de un sistema integral de gestión de la ética, un 47,1% afirma conocer que su empresa dispone de dicho sistema (véase gráfico 2).

**Gráfico 1. ¿Cuenta su empresa con política o políticas específicas de RSC?**

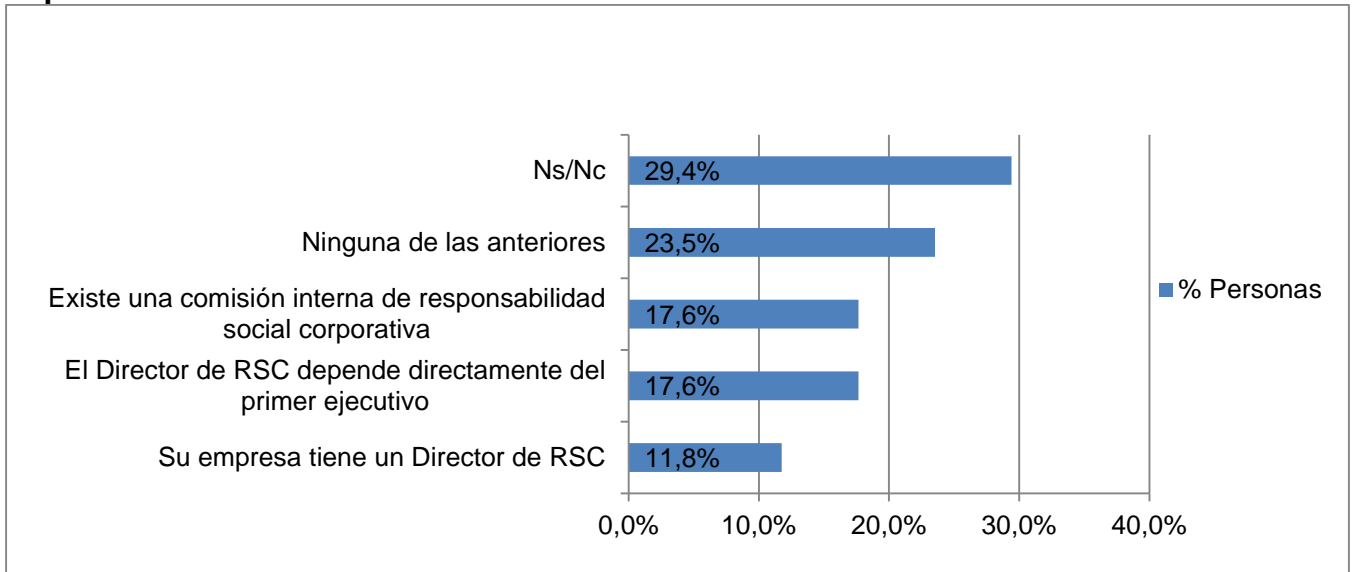


**Gráfico 2. ¿La empresa tiene un sistema integral de gestión de la ética?**



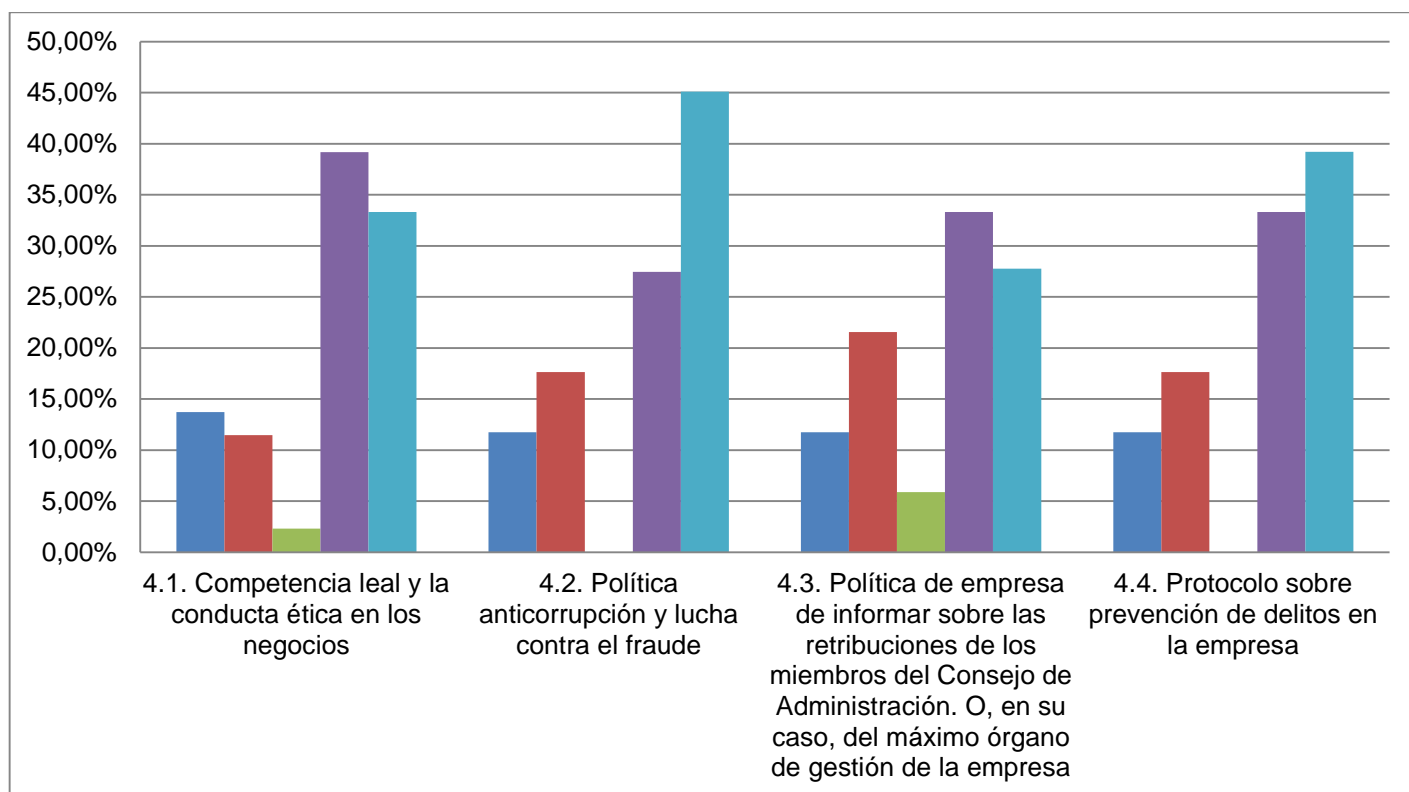
Estos resultados evidencian, el gran avance que se está produciendo en la implementación y comunicación por parte de las cadenas hoteleras de su política de RSC hacia los grupos de interés, en particular, hacia los empleados, así como la disposición de un sistema integral de gestión de la ética que lo afiance. Por otro lado, se contempla una deficiencia en la estructura organizacional de los hoteles para poder implantar la política de RSC correctamente. Tal como se observa en el gráfico 3, un 29,4% de los encuestados afirman desconocer si su empresa dispone de una estructura organizacional para la implementación de la política de RSC. Un 23,5% de los encuestados responde que su hotel no dispone de tal estructura.

**Gráfico 3. ¿La empresa tiene una estructura organizacional completa para la implantación de la RSC?**



Por último, los aspectos sobre RSC que más interés suscitan entre los empleados de los hoteles son la política anticorrupción y lucha contra el fraude seguido del protocolo sobre prevención de delitos en la empresa (véase gráfico 4, con una escala tipo Likert con respuestas de 1 a 5 desde 1 con bajo interés a 5 con mucho interés).

**Gráfico 4. Interés de los empleados sobre aspectos de la RSC**



### 5.2 Análisis de las prácticas de RSC interna percibidas por los empleados y análisis de sus expectativas

En este apartado del trabajo se identifica las prácticas de RSC interna dirigidas a los empleados, el nivel de percepción que éstos tienen sobre dichas prácticas, así como sus expectativas sobre las mismas. La tabla 1 recoge la relación entre las prácticas realizadas por la organización, la percepción de los empleados de dichas prácticas y el grado de expectativas depositadas en ellas.

**Tabla 1. Comparativa de prácticas percibidas por los empleados de hoteles en materia de RSC interna y su nivel de expectativas**

Áreas de estudio	Prácticas percibidas por los empleados	Percepción	Nivel de percepción	Expectativas	Calificación
Área de gestión de RR.HH	Compromiso firme con la discapacidad	Existe	Bueno	Muy altas	58,80%
	Aspectos de la Ley de igualdad	Existe	Bueno	Muy altas	52,90%
	Promoción de la diversidad e integración laboral y supresión de toda forma de discriminación	Existe	Bueno	Altas	47,10%
	Planes de carrera para los empleados	Existe	Deficiente	Muy altas	35,30%
	Evaluación de las necesidades de formación y de capacitación de los empleados	No sabe	Deficiente	Muy altas	29,40%
	Acciones formativas específicas relacionadas con la responsabilidad social corporativa	No sabe	Deficiente	Altas	29,40%
Área de salud y seguridad en el trabajo	Centro de trabajo y/ o las instalaciones accesibles	Existe	Excelente	Muy altas	70,60%
	Proyectos y actividades para la mejora de la salud de los empleados y la mejora de sus hábitos de vida	Existe	Excelente	Muy altas	29,40%
Área de adaptación al cambio	Acciones para la empleabilidad y adaptación al cambio demográfico	Existe	Deficiente	Muy altas	35,30%
Área ambiental	Medidas de conciliación	Existe	Deficiente	Muy altas	41,20%

Para el análisis de los datos se ha utilizado la variable *percepción* en virtud si existe conocimiento o no por parte del trabajador de las prácticas de RSC internas planteadas para el hotel, ello permite conocer si dichas prácticas son percibidas por los empleados. La variable *nivel de percepción* se define entre los valores de deficiente, bueno y excelente acorde a si la respuesta del empleado a la percepción ha sido favorable o no. Finalmente, se toma la variable *expectativas* que es enlazada y valorada con las anteriores y se pone la calificación mayor obtenida en las respuestas a la pregunta número quince del cuestionario siguiendo la escala de valoración tipo Likert.

En este sentido, es de considerar que la mayoría de las prácticas son percibidas y, entre éstas, su nivel de percepción está catalogado entre bueno y excelente. No obstante, en el área de gestión de RRHH, podemos observar que, para las prácticas relacionadas con planes de carrera para los empleados, evaluación de las necesidades y de capacitación de los empleados y acciones formativas relacionadas con la responsabilidad social corporativa son prácticas con un nivel, los empleados tienen un nivel deficiente de percepción sobre dichas prácticas y las expectativas de los empleados hacia estas prácticas son entre altas y muy altas. Los resultados muestran que, aunque los empleados afirman conocer que su empresa dispone de un plan de carrera para sus empleados (35,3%), el nivel de percepción es deficiente y las expectativas de los empleados hacia este tipo de prácticas de RSC interna son muy altas.

En las acciones formativas específicas relacionadas con la RSC se observa que la mayoría de las empresas hoteleras no realizan esta práctica sino para áreas concretas y muchos de los empleados lo desconocen. Todo ello muestra que la comunicación en materia de RSC interna en las empresas hoteleras es escasa y que las prácticas y acciones que esta realiza carecen de conocimiento de todos los miembros de la organización debido a que estos procesos no están formalizados correctamente. Además, es de considerar, que los empleados depositan en estas prácticas unas expectativas muy altas por lo que las empresas deberían centrar sus esfuerzos en mejorarlas.

Sin embargo, en el área de salud y seguridad en el trabajo hay un nivel de percepción y expectativas excelentes en torno a prácticas como la accesibilidad al centro de

trabajo y/o instalaciones que es considerada como la práctica con mayor porcentaje de calificación (70,6%) y las actividades para mejorar la salud de los empleados y sus hábitos de vida.

Las prácticas integradas por las acciones para la empleabilidad y adaptación al cambio demográfico muestran fuertes oscilaciones de valores entre empresas que las implementan (35,3%) o las realizan puntualmente (23,5%) y un alto porcentaje de empleados que lo desconocen (17,6%). Ello unido a unas expectativas muy altas muestra que esta práctica en el sector hotelero es deficiente. En cuanto a las medidas de conciliación, la mayoría de los empleados perciben que su empresa dispone de medidas de conciliación (41%) pero su nivel de percepción es deficiente y las expectativas de los empleados en cuanto a este tipo de prácticas son muy altas. Esto pone en evidencia como las empresas hoteleras se siguen preocupando más por áreas como la salud y seguridad en el trabajo, dimensiones tradicionalmente abordadas por los RRHH y les queda por profundizar en áreas emergentes de la RSC como la adaptación al cambio y la ambiental interna.

En términos generales, las prácticas en materia de RSC interna realizadas por la organización son percibidas por los empleados, excepto las relacionadas con formación y capacitación de empleados. Para éstas, los empleados desconocen si la organización realiza prácticas en dichas áreas y las expectativas que los empleados tienen en este tipo de prácticas es alta. Para las prácticas internas relacionadas con los planes de carrera, acciones para la empleabilidad y medidas de conciliación, son prácticas percibidas por los empleados, pero su nivel de percepción es deficiente y los empleados tienen expectativas altas en dichas prácticas.



## 6. CONCLUSIONES

La RSC representa un desafío y un compromiso ineludible para mejorar la reputación empresarial a través del compromiso de los empleados como grupo de interés que forma parte integral de las acciones emprendidas en materia de RSC. El reto fundamental de la presente investigación ha sido tratar de identificar la incorporación de las prácticas de RSC interna que llevan a cabo los hoteles mediante el compromiso de las personas, que como recurso humano de la empresa y teniendo presente sus expectativas, proporcionen una mayor fuente de ventaja competitiva en el sector hotelero.

A la vista de la literatura revisada, es necesario ampliar los estudios existentes en este campo. Concretamente, sería relevante contar con un mayor número de estudios en materia de Responsabilidad Social Corporativa que se centren en la aplicación integral de las políticas de RSC en el sector hotelero, y no únicamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales o la comunicación de las acciones emprendidas a nivel financiero. Se propone profundizar en el estudio de las políticas de RSC en el sector hotelero, desde distintos puntos de vista, más allá del punto de vista del rendimiento financiero del mismo y teniendo en cuenta, por ejemplo, los empleados y sus expectativas.

Se deduce, tanto de la revisión teórica respecto a la RSC como del análisis de los resultados que la adopción voluntaria de políticas de RSC en el área de RRHH de una empresa puede ser beneficiosa para la empresa con el fin de diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento. No solo se trata de un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral. El empleado desea un entorno laboral donde se sienta implicado y comprometido con los objetivos de la empresa que redundan en facilitar la cohesión interna, estimular la productividad y motivación del trabajador ofreciendo coherencia y credibilidad para las empresas que son catalogadas como “socialmente responsables”.

Se propone un modelo con mayor sensibilidad hacia las políticas de formación y aprendizaje, puesto que la formación técnica y científica, la captación de nuevos talentos y el reciclaje profesional en el sector hotelero son de gran importancia, ya que no sólo aumentan la productividad y motivación del empleado sino también facilitan la

adaptación del trabajador a las necesidades cambiantes de dichas empresas proporcionando flexibilidad funcional. En este campo se podría plantear planes de formación compartidos entre empresas hoteleras o promover el uso de centros de aprendizaje. Con ello, también se pretende buscar una distribución más eficiente de los recursos disponibles ante cualquier adaptación y gestión del cambio.

Otro punto ambicioso de este modelo se centra en las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral ya que es una de las áreas de la RSC interna en la que la empresa tiene mayor capacidad para de forma voluntaria ejercer su responsabilidad social y promover la satisfacción de sus empleados a través iniciativas como horarios flexibles, reincorporaciones después largos permisos de maternidad o paternidad, facilidad para la movilidad de los trabajadores dentro de la misma empresa, etc. Este apartado es importante puesto que cada vez los trabajadores no sólo buscan una recompensa monetaria sino medidas tales como la flexibilidad horaria. Se propone que las empresas hoteleras dispongan de mayores herramientas de autodiagnóstico de esta práctica de conciliación a efectos de obtener aumentar el compromiso, la satisfacción y el salario emocional (aspectos no monetarios) de los empleados.

En este modelo se reafirman dos de las prácticas en las que los empleados de los hoteles depositaron sus mayores expectativas en el análisis de resultados: el mantenimiento de la buena accesibilidad al centro de trabajo y /o instalaciones y el cumplimiento de la empresa de todos los aspectos de la Ley de igualdad. En este ámbito se han logrado grandes avances en materia de prevención y eliminación de riesgos laborales, pero en prácticas como la buena accesibilidad al centro de trabajo se plantea no sólo su promoción sino también la evaluación regular de las mismas para adecuarlas a las necesidades cambiantes de los trabajadores e incluso favorecer iniciativas propias de los empleados en cuanto a esta práctica.

La viabilidad de esta propuesta de integración de las expectativas de los empleados en la RSC interna de su organización reside en que las empresas hoteleras deben reconocer propiamente el impacto que pueden causar las prácticas de RSC que desarrollan en sus empleados y la forma en que estos perciben la empresa, las relaciones, la estructura y los procesos que se llevan a cabo en esta materia. Se trata de lograr una buena gestión de las prácticas de RSC que permitan implicar a los

empleados con sus expectativas y crear valor para la empresa, no sólo centrándose en la comunicación de las políticas de RSC externas a otros grupos de interés sino detectando las áreas de mayor importancia para ellos en la dimensión social interna.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Al-bdour, A. A., Nasruddin, E., y Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5, 932–951.

Anthony Wong, I. y Hong Gao, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525. doi:10.1108/IJCHM-05-2013-0225

Appelbaum, S. y Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28. doi: 10.1108/14720700710727087

Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 207-220.

Barton, C., Schlenker, K. y Edwards, D. (2012). Understanding corporate social responsibility in small and medium tourism businesses. *CAUTHE annual conference 2012*, 61–78.

Bartell, C. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379, doi:10.2307/3094869

Benerjee, S. B., Iyer, E. S. y Kahyap, R. K., (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106–122.

Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662-682.

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.

Carlsen, J., Getz, D. y Ali-Knight, J. (2001). The environmental attitudes and practices of family business in rural tourism and hospitality sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(4), 281-297.

Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, J. y Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Chan, E. S. y Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.

Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W., y Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20-28.

Cheng, L. H. y Parker, L. D. (2010). Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. *Accounting Forum*, 34(1), 46-53.

Chiang, C.S. (2010). *How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry*. PhD thesis. University of Nevada, Las Vegas.

Chiang, C., Jang, S., Canter, D. y Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351.

Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J. y Lopez-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *J. Sus.Tour.* 15(6), 663–679.

Comisión Europea (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, COM (2011) 681 final. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/ES/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681>

Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., y Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81, 355–370. doi:10.1007/s10551-007-9500-7

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. doi:10.1108/13632540510621362

Deakin, S. and Hobbs, R. (2007). False Dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 68-76. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00543.x

Denton, G.A. y White, B. (2000). Implementing the balanced scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell HRA Quarterly*, 47-107.

De Grosbois, D. (2012). “Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance”. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.

De la Cuesta González, M. M., Valor Martínez, C., Sanmartín Serrano, S. y Botija Buiza, M. (2002). La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España.

Erdogan, N. y Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614.

Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman K. D. y Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston (MA): Harvard Business School 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, 621-628.

Fu, H., Ye, B. y Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.03.004

García Rodríguez, F. y Armas Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824-839. doi:10.1016/j.ijhm.2006.08.003

Garay, L. y Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *IJHM*, 31(2), 329–337.

Henriques, K. y Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381–395.

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, 461-475.

Inoue, Y. y Lee, S. (2010). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790-804.

Jamali, D., Safieddine, A. M. y Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.

Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x

Jones, P., Comfort, D. and Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK’s top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882-892. doi:10.1108/09590550510634611

- Kang, J.-S., Chiang, C.-F., Huangthanapan, K. y Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48,124–134. doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.001
- Kang, K.H., Lee, S. y Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72-82.
- Kasim, A. (2007). Towards a wider adoption of environmental responsibility in the hotel sector. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(2), 25-49.
- Kim, H., Rhou, Y., Uysal, M., y Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kimeli-Cheruiyot, T. y Maru, L. (2012). Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 23-41, doi: 10.1108/20400701211197267
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Lankoski, L. (2000). Determinants of environmental profit: an analysis of the firm level relationship between environmental performance and economic performance. Doctoral dissertation, Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Lee, S. y Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635–637. doi:10.1016/j.ijhm.2009.02.007
- Lee, S. y Park, S.Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105–112. doi:10.1016/j.ijhm.2008.06.003
- Lee, C. y Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344-353, doi:10.1016/j.ijhm.2009.08.008
- Lepoutre, J. y Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273. doi:10.1007/s10551-006-9183-5
- Liu, M. T., Wong, I. A., Rongwei, C. y Tseng, T. H. (2014). Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1024-1045.

- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.
- Munilla, L. and Miles, M. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371-387. doi: 10.1111/j.0045-3609.2005.00021.x
- Nicolau, J. L., 2008. Corporate social responsibility. *Ann. Tour. Res.*, 35(4), 990–1006, <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2008.09.003>
- Nyahunzvi, D. K. (2013). CSR reporting among Zimbabwe's hotel groups: a content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 595-613.
- Park, S.Y. y Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Priego, M. J. B. y Palacios, C. A. (2008). Analysis of environmental statements issued by EMAS-certified Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 381-394.
- Rodríguez, F. J. G. y Cruz, Y. D. M. A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824-839.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Salzmann, O., Ionescu-somers, A. y Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36.
- Sampaio, A. R., Thomas, R. y Font, X. (2011). Why are some engaged and not others? Explaining environmental engagement among small firms in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 14(3), 235–249. doi:10.1002/jtr.849
- Scanlon, N. L. (2007). An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 711-723.
- Shin, I., Hur, W. y Kang, S. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, 8(5), 493. doi:10.3390/su8050493



Singal, M. (2014). Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter? *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81–89. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.002

Spence (2007). CSR and small business in a European policy context: The five C's of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533–552.

Supanti, D., Butcher, K., y Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1479-1498.

Tsai, H., Tsang, N. y Cheng, S. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.002>

Tzschentke, N. A., Kirk, D. y Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126–133. doi:10.1016/j.ijhm.2007.07.010

Vlachos, P. A., Theotokis, A. y Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39, 1207–1218. doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.004

Zhang, J. (2010). Employee orientation and performance: An exploration of the mediating role of customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 91, 111–121. doi:10.1007/s10551-010-0570-6