

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN EL COMPORTAMIENTO DEL
CONSUMIDOR TURÍSTICO: UN ESTUDIO DESDE
LA PERSPECTIVA DEL TURISMO SOSTENIBLE**

Doctoranda: Patricia Martínez García de Leaniz

Director: Ignacio Rodríguez del Bosque

Santander, 2015

UNIVERSITY OF CANTABRIA
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT



INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY IN TOURISM CONSUMER
BEHAVIOR: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF
SUSTAINABLE TOURISM

PhD Candidate: Patricia Martínez García de Leaniz

Supervisor: Ignacio Rodríguez del Bosque

Santander, 2015

Agradecimientos

Al finalizar la realización de esta Tesis Doctoral no puedo olvidar a todas aquellas personas que participaron e hicieron posible este trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de Tesis el Dr. D. Ignacio Rodríguez del Bosque la atención y disponibilidad prestada. La culminación de este trabajo no habría sido posible sin su ayuda, agradeciéndole especialmente la confianza que ha depositado en mí durante la realización del trabajo.

A mis compañeros del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria: Hector, Ángel, Marimar y Jesús que me han animado en todo este proceso de Tesis Doctoral. Agradecerles sus palabras de apoyo, su empatía, su atención, sus enseñanzas y su disponibilidad siempre que la he necesitado.

Al resto de profesores del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria, por su apoyo en los momentos difíciles que existieron en todo este proceso. Una mención especial para los profesores Daniel Pérez, Javier Montoya y Carlos López por sus palabras de aliento y sus consejos.

A todas las personas que he conocido durante mi estancia de investigación en la Universidad de Bentley. Gracias por mostrarme nuevos mundos y ampliar mi universo.

Igualmente, quiero dejar constancia de mi agradecimiento de muchos otros amigos, quizás los más importantes, que han sido vitales para que yo haya podido finalizar este largo viaje. Una mención especial para Lidia e Inés. Infinitas gracias por vuestra amistad y por esas largas charlas y palabras de aliento.

Así mismo, quiero agradecer y dedicar este trabajo a toda mi familia por el amor y cariño que me han brindado, no sólo durante estos años, sino durante toda mi vida. Doy las gracias a mi madre y a mi padre por ser los artífices de todo lo que soy y llegaré a ser, a mi hermana por ser tan especial para mí, a mi abuela por su especial cariño, a mi tío y a mis primos, aunque en la distancia, siempre conmigo, a Pilar y Fernando por aceptarme como una más en la familia, y como no, a Paul y a Leo, por su cariño incondicional.

Finalmente, vaya mi agradecimiento más profundo a la persona que da sentido a todo. A él, por haberse embarcado en este viaje conmigo, y por su amor, complicidad, comprensión y paciencia infinitos.

*I am only one,
but still I am one.
I cannot do everything,
but still I can do something,
And because I cannot do everything,
I will not refuse to do the something that I can do.*

Edward Hale

*Help us to work to make not only our companies,
but our nation and our world better for all God's people*

Leon H. Sullivan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL | 27 |
| 1. Justificación del estudio | 27 |
| 1.1. Ámbito de estudio | 31 |
| 1.1.1. Relevancia de la industria turística en España | 31 |
| 1.1.2. El sector hotelero español | 34 |
| 2. Objetivos del estudio | 39 |
| 3. Enfoque de la investigación y estructura de la Tesis Doctoral | 40 |
| | |
| RESEARCH PRESENTATION | 45 |
| | |
| 1. Study justification | 45 |
| 1.1. Study area | 49 |
| 1.1.1. Relevance of the tourism sector in Spain | 49 |
| 1.1.2. The hotel sector in Spain | 52 |
| 2. Research objectives | 57 |
| 3. Research approach and structure of the Doctoral Thesis | 58 |
| | |
| CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL | 63 |
| | |
| I.1. Introducción al concepto de la Responsabilidad Social Corporativa | 63 |
| I.1.1. El contexto en la comprensión y definición de la RSC | 69 |
| I.1.2. Principales perspectivas teóricas y enfoques sobre la RSC | 71 |
| I.1.2.1. Teorías instrumentales | 72 |
| I.1.2.2. Teorías políticas | 75 |
| I.1.2.3. Teorías integradoras | 77 |
| I.1.2.4. Teorías éticas | 80 |
| I.1.3. Propuestas dimensionales de la RSC | 85 |
| I.2. El concepto de Desarrollo Sostenible | 89 |
| I.2.1. Dimensiones de la RSC según el modelo del Desarrollo Sostenible | 96 |
| I.2.2. Importancia de la RSC en las empresas turísticas | 101 |
| I.3. Marketing corporativo: Un nuevo paradigma del Marketing | 106 |
| I.3.1. Identidad Corporativa | 111 |
| I.3.1.1. Introducción | 111 |
| I.3.1.2. Concepto de Identidad Corporativa | 113 |
| I.3.1.3. Identidad-objeto: Una noción sobre lo que es la organización. | 118 |
| I.3.1.4. Identidad-signo: Mecanismos de expresión de la identidad corporativa | 119 |

| | |
|---|------------|
| I.3.1.5. Dimensiones de la Identidad Corporativa | 121 |
| I.3.2. Imagen Corporativa | 123 |
| I.3.2.1. Dimensiones de la Imagen Corporativa | 128 |
| I.3.3. Interdependencia de la identidad y la imagen a través de la cultura organizacional | 131 |
| I.3.4. Reputación Corporativa | 137 |
| I.3.4.1. Proceso de formación de la Reputación Corporativa | 145 |
| I.3.4.2. Dimensiones de la Reputación Corporativa | 151 |
| I.3.4.3. Beneficios de la Reputación Corporativa | 153 |
| | |
| CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL | 159 |
| | |
| II.1. Introducción | 159 |
| II.2. La investigación cualitativa | 159 |
| II.2.1. El estudio de casos como metodología de investigación | 160 |
| II.2.1.1. Clasificación de los estudios de casos | 162 |
| II.2.1.2. Evaluación de los estudios de casos: Fiabilidad y validez | 168 |
| II.3. Estudio del caso: Meliá Hotels International | 169 |
| II.3.1. Presentación de la empresa | 169 |
| II.4. El papel de la RSC en el diseño de la identidad corporativa de las empresas del sector turístico | 173 |
| II.4.1. Introducción | 173 |
| II.4.2. Revisión de la literatura en torno a la Identidad Corporativa | 176 |
| II.4.2.1. Personalidad corporativa | 178 |
| II.4.2.2. Mix de identidad corporativa | 179 |
| II.4.3. La construcción de Identidad Corporativa a través de la RSC | 181 |
| II.4.4. Metodología | 183 |
| II.4.4.1. Objetivos de investigación | 184 |
| II.4.4.2. Método de recogida de información | 185 |
| II.4.5. Resultados | 188 |
| II.4.5.1. Antecedentes | 188 |
| II.4.5.2. El rol de la RSC en la identidad de Meliá Hotels International | 189 |
| II.4.5.3. Definición de la RSC en Meliá Hotels International | 190 |
| II.4.5.4. El papel de la RSC en la personalidad corporativa de Meliá Hotels International | 194 |
| II.4.5.5. El simbolismo corporativo en Meliá Hotels International | 207 |

| | |
|--|------------|
| II.4.5.6. El comportamiento corporativo en torno a la RSC en Meliá Hotels International | 209 |
| II.4.5.7. La comunicación corporativa de la RSC en Meliá Hotels International | 215 |
| II.4.6. Conclusiones del estudio cualitativo | 220 |

**CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA
POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA
IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS** 231

| | |
|--|------------|
| III. 1. Introducción | 231 |
| III.2. Revisión de la literatura | 232 |
| III.2.1. Bases conceptuales: definición de la RSC y el papel del contexto..... | 232 |
| III. 2.2. Propuestas académicas para la medición de la RSC | 235 |
| III. 3. Metodología de la investigación | 240 |
| III. 3.1. Muestra y recogida de datos | 240 |
| III. 4. Diseño de la escala de medición | 242 |
| III.4.1. Evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento de medida | 245 |
| III. 4.2. Estadísticos descriptivos | 249 |
| III. 5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación | 251 |
| III. 6. Las dimensiones de RSC y sus efectos sobre la imagen y reputación corporativas: | |
| Una aproximación desde la teoría del desarrollo sostenible | 255 |
| III.6.1. Introducción | 255 |
| III.6.2. Marco conceptual | 256 |
| III.6.2.1. Las dimensiones de la RSC en el ámbito empresarial | 256 |
| III.6.2.2. La importancia de la RSC en el desarrollo de la imagen y reputación corporativas | 258 |
| III.6.3. Metodología | 261 |
| III.6.3.1. Recopilación de datos y diseño de la muestra | 261 |
| III.6.3.2. Medida de las variables | 262 |
| III.6.3.3. Propiedades psicométricas del instrumento de medida | 262 |
| III.6.4. Análisis de las relaciones estructurales y las hipótesis de investigación | 265 |
| III.6.5. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación | 266 |

**CAPÍTULO IV.EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.
PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E.** 271

| | |
|--|------------|
| IV.1. Introducción | 271 |
| IV.2. Marco Conceptual | 272 |
| IV.2.1. Teoría de la Identidad Social | 273 |
| IV.2.2. Teoría de la Autocategorización | 275 |
| IV.2.3. Identificación organizacional | 278 |
| IV.2.4. Identificación C-E | 280 |
| IV.3. El papel de la identificación C-E en las políticas de RSC | 293 |
| IV.4. El papel de la identificación C-E en la influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor | 297 |
| IV.4.1. Introducción | 297 |
| IV.4.2. Marco conceptual y desarrollo de hipótesis de investigación | 299 |
| IV.4.2.1. Asociaciones de RSC e identificación C-E | 299 |
| IV.4.2.2. Asociaciones de RSC y satisfacción del consumidor | 301 |
| IV.4.2.3. Identificación C-E, satisfacción y lealtad del consumidor | 303 |
| IV.4.2.3. Satisfacción y lealtad del consumidor | 305 |
| IV.4.3. Metodología | 306 |
| IV.4.3.1. Recolección de los datos y muestra | 306 |
| IV.4.3.2. Medidas de las variables | 307 |
| IV.4.4. Análisis y resultados | 308 |
| IV.4.4.1. Propiedades psicométricas de los instrumentos de medida | 309 |
| IV.4.4.2. Análisis de las relaciones estructurales e hipótesis planteadas | 310 |
| IV.4.5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación | 312 |
| IV.5. RSC y lealtad del consumidor: El papel de la identificación, la confianza y la satisfacción | 315 |
| IV.5.1. Introducción | 315 |
| IV.5.2. Modelo propuesto y desarrollo de hipótesis de investigación | 317 |
| IV.5.2.1. Lealtad del consumidor y sus antecedentes | 318 |
| IV.5.2.1.1. La confianza del consumidor | 320 |
| IV.5.2.1.2. La identificación C-E | 320 |
| IV.5.2.1.3. La satisfacción del consumidor | 322 |
| IV.5.2.1.4. Influencia de las asociaciones de RSC en la identificación C-E, la confianza y la satisfacción | 323 |
| IV.5.2.1.5. Asociaciones de RSC y la confianza del consumidor | 325 |
| IV.5.2.1.6. Asociaciones de RSC y la satisfacción del consumidor | 325 |
| IV.5.2.1.7. Identificación C-E y la satisfacción del consumidor | 327 |
| IV.5.2.1.8. Identificación C-E y la confianza del consumidor | 327 |
| IV.5.2.2. Metodología | 328 |
| IV.5.2.2.1. Recolección de los datos y muestra | 328 |

| | |
|--|------------|
| IV.5.2.2.2. Medidas de las variables | 328 |
| IV.5.2.3. Análisis y resultados | 329 |
| IV.5.2.3.1. Modelo de medida | 329 |
| IV.5.2.3.2. Análisis de las relaciones estructurales e hipótesis planteadas | 331 |
| IV.5.2.4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación | 332 |
| | |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES | 339 |
| | |
| V.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica | 339 |
| V.2. Conclusiones relativas a la identidad corporativa en el sector turístico hotelero español | 341 |
| V.3. Conclusiones relativas a la multidimensionalidad de la RSC percibida por los consumidores de servicios turísticos y su efecto en la imagen y reputación corporativas | 343 |
| V.4. Conclusiones relativas al efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor y el papel de la identificación C-E | 344 |
| V.5. Implicaciones para la gerencia | 345 |
| V.6. Limitaciones del estudio | 347 |
| V.7. Futuras líneas de investigación | 348 |
| | |
| CHAPTER V. FINAL CONCLUSIONS | 351 |
| | |
| V.1. Theoretical conclusions | 351 |
| V.2. Conclusions related to the corporate identity in the Spanish hotel sector | 352 |
| V.3. Conclusions related to the multidimensionality of CSR perceived by tourism customers and its impact on corporate image and reputation | 354 |
| V.4. Conclusions related to the effects of CSR on consumer behaviour and the role of C-C identification | 355 |
| V.5. Managerial implications | 356 |
| V.6. Research limitations | 357 |
| V.7. Future lines of research | 358 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 361 |
| | |
| ANEXOS | 405 |
| | |
| ANEXO I: Guión de las entrevistas en profundidad con los directivos de RSC e identidad corporativa | 405 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO II: Cuestionario para los clientes de establecimientos hoteleros | 407 |
| ANEXO III: Códigos utilizados para el análisis cualitativo del caso de Meliá Hotels International | 411 |

PRESENTACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

| | |
|--|----|
| Figura 0.1. Estructura del sector turístico | 32 |
| Figura 0.2. Ramas de actividad según participación en el PIB | 35 |
| Tabla 0.1. Oferta turística de alojamientos: Establecimientos y plazas | 36 |
| Tabla 0.2. Evolución establecimientos hoteleros en España | 36 |
| Tabla 0.3. Viajeros y pernoctaciones en alojamientos turísticos | 37 |
| Tabla 0.4. Ranking de cadenas hoteleras en España | 38 |
| Figura 0.3. Cuotas de mercado de las principales cadenas hoteleras españolas | 39 |
| Figura 0.4. Estructura de la Tesis Doctoral | 42 |

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL

| | |
|--|-----|
| Tabla I.1. Nociones del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) .. | 65 |
| Figura I.1. Modelo bidimensional de la RSC. Quazy y O'Brien (2000) | 69 |
| Figura I.2. Esquema sobre las perspectivas teóricas en torno a la RSC | 71 |
| Figura I.3. Extensión de la Triple Línea Base de Rendimiento | 84 |
| Tabla I.2. Principales propuestas dimensionales de la RSC | 86 |
| Figura I.4. Propuesta dimensional de la RSC según Carroll (1991) | 87 |
| Tabla I.3. Eventos internacionales en torno al Desarrollo Sostenible en el ámbito del turismo | 91 |
| Tabla I.4. Concepciones sobre el Desarrollo Sostenible | 93 |
| Tabla I.5. Niveles del modelo de Sostenibilidad Corporativa | 95 |
| Figura I.5. Concepciones de la RSC basadas en el enfoque del Desarrollo Sostenible | 97 |
| Figura I.6. The Triple Bottom Line | 98 |
| Figura I.7. Esferas de actuación de una empresa socialmente responsable | 99 |
| Tabla I.6. Impactos negativos del turismo | 103 |
| Tabla I.7. Impactos positivos del turismo | 105 |
| Figura I.8. Las "6Cs" del Marketing Corporativo | 107 |
| Tabla I.8. Comparación de las 6Cs del Marketing Corporativo | 108 |
| Tabla I.9. Comparación de los principales componentes del Marketing Corporativo | 109 |
| Tabla I.10. Definiciones del concepto Identidad Corporativa | 114 |
| Figura I.9. La confusión semiótica de la Identidad Corporativa | 118 |

| | |
|---|-----|
| Tabla I.11. Conceptualizaciones en torno al término “Imagen” | 123 |
| Figura I.10. Naturaleza acumulativa de la Imagen Corporativa | 128 |
| Tabla I.12. Dimensiones de la Imagen Corporativa | 130 |
| Figura I.11. Proceso de gestión de la Imagen Corporativa | 132 |
| Figura I.12. Modelo de gestión de la Identidad Corporativa | 134 |
| Figura I.13. Dinámicas entre Identidad, Imagen y Cultura corporativas | 135 |
| Tabla I.13. Escuelas de pensamiento en torno a la Imagen y Reputación corporativas | 143 |
| Tabla I.14. Conceptualizaciones en torno al término “Reputación” | 144 |
| Figura I.14. Modelo de construcción de Reputación Corporativa | 145 |
| Figura I.15. Modelo de formación de Reputación Corporativa | 147 |
| Figura I.16. Modelo dinámico de Reputación Corporativa | 148 |
| Tabla I.15. Explicación de los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativa: Interrelaciones propuestas | 149 |
| Tabla I.16. Dimensiones de la Reputación Corporativa | 152 |

CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

| | |
|---|-----|
| Tabla II.1. Ficha técnica de la investigación cualitativa | 162 |
| Tabla II.2. Clasificación de los Estudios de Casos | 164 |
| Figura II.1. Tipo de investigación cualitativa utilizada | 165 |
| Tabla II.3. Documentación interna analizada para el estudio | 166 |
| Tabla II.4. Personas entrevistadas para el estudio | 166 |
| Tabla II.5. Fiabilidad y valides del estudio de casos | 169 |
| Tabla II.6. Datos principales Meliá Hotels International | 170 |
| Tabla II.7. Distribución geográfica de los hoteles de Meliá Hotels International | 172 |
| Tabla II.8. Diversificación de las estancias de clientes por países de procedencia en Meliá Hotels International | 173 |
| Figura II.2. Pilares de la Identidad Corporativa de Meliá Hotels International | 190 |
| Figura II.3. El modelo de Desarrollo Sostenible en Meliá Hotels International | 191 |
| Tabla II.9. Misión, visión y valores corporativos de Meliá Hotels International | 198 |
| Figura II.4. Organigrama de Meliá Hotels International | 201 |
| Figura II.5. Estrategia Corporativa de Meliá Hotels International | 202 |
| Tabla II.10. Presencia Institucional de Meliá Hotels International | 204 |

| | | |
|---|-------|-----|
| Tabla II.11. Integrantes panel de expertos Meliá Hotels International | | 205 |
| Figura II.6. Nuevo logotipo de Meliá Hotels International | | 208 |

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS

| | | |
|--|-------|-----|
| Tabla III.1. Métodos existentes para la medición de la RSC | | 235 |
| Tabla III.2. Principales propuestas de escalas de medición de la RSC | | 237 |
| Tabla III.3. Ficha técnica de la investigación | | 241 |
| Tabla III.4. Perfil de la muestra | | 241 |
| Tabla III.5. Procedimiento para el desarrollo de escalas de medición | | 243 |
| Tabla III.6. Expertos que formaron parte en la investigación cualitativa | | |
| Exploratoria | | 243 |
| Tabla III.7. Análisis factorial exploratorio de las dimensiones de la RSC | | 245 |
| Tabla III.8. Análisis factorial confirmatorio de primer orden de las | | |
| dimensiones de RSC | | 246 |
| Figura III.1. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de las | | |
| dimensiones de RSC | | 247 |
| Tabla III.9. Escala final de medición de la RSC | | 248 |
| Tabla III.10. Valoración de la actuación de los establecimientos hoteleros analizados en | | |
| cada ítem de la escala de RSC | | 250 |
| Tabla III.11. Análisis de diferencia de medias de la valoración de las | | |
| dimensiones de RSC | | 250 |
| Figura III.2. Modelo conceptual | | 261 |
| Tabla III.12. Ficha técnica de la investigación | | 262 |
| Tabla III.13. Medida de las variables | | 263 |
| Tabla III.14. Análisis Factorial Confirmatorio del modelo final | | 264 |
| Tabla III.15. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales | | 265 |
| Figura III.3. Estimación del modelo estructural final | | 266 |

CAPÍTULO IV.EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E

| | |
|---|-----|
| Figura IV.1. Teorías básicas en la delimitación conceptual de la Identificación C-E | 272 |
| Figura IV.2. Modelo de relaciones entre los diversos componentes de la Identidad Social | 275 |
| Figura IV.3. Coexistencia de la identidad social y personal del individuo | 276 |
| Tabla IV.1. Investigaciones de los antecedentes y consecuentes de la Identificación C-E | 285 |
| Figura IV.4. Antecedentes de la Identificación C-E. Bhattacharya, Rao y Glynn (1995) | 287 |
| Figura IV.5. Antecedentes y consecuencias de la Identificación C-E. Bhattacharya y Sen (2003) | 291 |
| Figura IV.6. Antecedentes y consecuencias de la Identificación C-E. Ahearne, Bhattacharya y Gruen (2005) | 293 |
| Tabla IV.2. Investigación del papel de la Identificación C-E en las prácticas Socialmente responsable | 295 |
| Figura IV.7. Modelo teórico | 306 |
| Tabla IV.3. Ficha técnica de la investigación | 307 |
| Tabla IV.4. Medida de las variables | 308 |
| Tabla IV.5. Validez discriminante | 309 |
| Tabla IV.6. Análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo final | 310 |
| Tabla IV.7. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales | 311 |
| Figura IV.8. Estimación del modelo estructural | 311 |
| Figura IV.9. Modelo teórico | 318 |
| Tabla IV.8. Ficha técnica de la investigación | 328 |
| Tabla IV.9. Medida de las variables | 329 |
| Tabla IV.10. Análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo final | 330 |
| Tabla IV.11.Resultado del modelo de ecuaciones estructurales | 332 |
| Figura IV.10.Estimación del modelo estructural | 332 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo introductorio se pretende realizar una breve presentación de esta Tesis Doctoral. Para ello, el presente capítulo se ha estructurado en tres apartados y sub-apartados. En el primer apartado se presenta la justificación del tema de investigación y en él se exponen las causas y motivos de elección del mismo. Así mismo se realiza un primer acercamiento al marco conceptual del estudio. Igualmente se presenta un análisis del ámbito de estudio en el que se desarrolla la presente Tesis Doctoral: la industria turística, y más concretamente, el subsector de alojamiento hotelero. En el segundo epígrafe se presentan los objetivos de investigación que se abordarán en esta Tesis. Finalmente, en el tercer apartado se presentará el enfoque de la investigación y la estructura de la presente Tesis Doctoral.

1. Justificación del estudio

Hacer del mundo un lugar mejor para vivir es una idea que se está extendiendo por todo el mundo, y los negocios no son una excepción. Se espera que las empresas tengan un comportamiento ético y que vayan más allá de sus actividades con ánimo de lucro, todo ello tendente a potenciar el bienestar de la sociedad (Holloway, 2004). Esta situación se hace más evidente en una industria como el turismo, donde existe una relación mucho más estrecha con los entornos y sociedades, ya que éstos son facetas del propio producto (Henderson, 2007; Font et al., 2012).

Esta reciente tendencia en los negocios muestra que las empresas no sólo han de centrarse en las actividades que aportan un beneficio puramente económico, sino en aquellas iniciativas orientadas a impulsar el bienestar de la comunidad y hacer del mundo un lugar mejor (Robins, 2005; De Grosbois, 2012). Este hecho apunta a que el sector empresarial debería desarrollar determinadas funciones no económicas en la sociedad y producir no sólo bienes destinados a la obtención de beneficios, sino destinados al desarrollo de la sociedad a través del impulso de dichas iniciativas. De hecho, Falck y Heblich (2007) sugieren que si el objetivo de una empresa es sobrevivir y prosperar, la mejor manera de hacerlo es adoptar una visión a largo plazo y entender que si se trata a la sociedad de un modo ético, la sociedad devolverá el favor. Post et al. (2002) van incluso

INTRODUCCIÓN

más allá y afirman que la empresa no puede y no debe sobrevivir si no se hace responsable del bienestar de todos sus componentes y de la sociedad en la que opera.

Por lo tanto, podemos entender que las empresas tienen responsabilidades éticas que incluyen una gama de normas sociales o estándares (Carroll, 2000), y esto parece ser particularmente aplicable al sector turístico, debido a la relación tan estrecha con el medioambiente y con las comunidades locales. Pero dejando atrás esta visión utópica y filantrópica, puede surgir una pregunta: *¿Por qué las empresas deberían poseer un comportamiento responsable y ético, desarrollando diversas iniciativas sociales y medioambientales, si de ello no se desprende ningún beneficio?*

Las ideas acerca de que los esfuerzos sociales y medioambientales de las empresas serán recompensados por los consumidores (Adams y Zutshi, 2004; Bhattacharya y Sen, 2004; García de los Salmones et al., 2005; Kakabadse et al., 2005; Becker-Olsen et al., 2006; Lizcano y Nieto, 2006; Bhattacharya et al., 2008; Bigné et al., 2011; Choi y Ng, 2011; Pérez et al., 2013), incrementarán su visibilidad y mejorarán su imagen (Menon y Kahn, 2003; Lizcano y Nieto, 2006; Currás, 2007; Bigné y Currás, 2008; Heikkurinen, 2010; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011), y las dotarán de ventajas competitivas (Villafañe, 1993; Comisión Europea, 2001; Porter y Kramer, 2002; Garriga y Melé, 2004; Fukukawa et al., 2007; Henderson, 2007; Garay y Font, 2011; Camilleri, 2012), así como que la falta de ellos puede dañar seriamente la reputación de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 2005; Lizcano y Nieto, 2006; Barnett et al., 2006; Brammer y Pavelin, 2006; Bebbington et al., 2008; Truscott et al., 2009), han conducido a que cada vez sea mayor el número de empresas que formulan y fomentan sus estrategias y acciones de negocios atendiendo a la noción de empresa socialmente responsable. En este sentido se hace necesario, tanto para la comunidad académica como para los profesionales del marketing, entender los factores que afectan a las preferencias de los consumidores debido a las iniciativas llevadas a cabo dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sus reacciones ante las mismas.

En el caso del sector profesional del marketing, diversos autores afirman que este tipo de actividades nunca antes habían sido más destacados en la agenda corporativa (Smith, 2003; Tixier, 2004; Balmer et al., 2011), y que en el entorno de negocios actual, aquellos ejecutivos que no posean un comportamiento responsable y sostenible con la sociedad están corriendo un serio riesgo (Cochran, 2007). De hecho, la organización “*Ethical*

INTRODUCCIÓN

Investment Research Services”, la cual se define a sí misma como una organización independiente, sin fines de lucro, que trabaja para investigar aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, recalca que la necesidad de una responsabilidad social en las empresas, ha evolucionado de forma tal que ha dejado de ser una actividad fundamentalmente filantrópica para convertirse en un acercamiento central que integra los principios de responsabilidad social en las actividades nucleares de los negocios. Las empresas, poco a poco, empiezan a tomar conciencia de la necesidad de desarrollar iniciativas socialmente responsables. Cada vez son más las compañías que toman en consideración los distintos aspectos de la RSC al desarrollar e implementar sus estrategias y acciones de negocios al considerar que sus esfuerzos en pro de la sociedad y del medioambiente serán percibidos por sus consumidores y recompensados en consecuencia generando ventajas competitivas (Sen y Bhattacharya, 2001; Porter y Kramer, 2002; Bhattacharya y Sen, 2004; Garriga y Melé, 2004; Mohr y Webb, 2005; Lizcano y Nieto, 2006; Becker-Olsen et al., 2006; Bhattacharya et al., 2008; Marin et al., 2009; Currás et al., 2009).

En el caso del sector académico, este interés se manifiesta en el creciente número de publicaciones científicas y de artículos que están profundizando tanto en las iniciativas socialmente responsables en el sector turístico, como en la importancia de un comportamiento ético en las empresas para llegar a un turismo responsable y sostenible, acorde con las demandas sociales. Diversas revistas académicas que han abordado estas temáticas son:

- ❖ Journal of Sustainable Tourism
- ❖ Annals of Tourism Research
- ❖ International Journal of Hospitality Management
- ❖ Journal of Business Ethics
- ❖ European Journal of Marketing
- ❖ Journal of Hospitality Marketing & Management
- ❖ International Journal of Contemporary Hospitality Management
- ❖ Progress in Tourism and Hospitality Research
- ❖ Tourism and Hospitality Research
- ❖ Journal of Hospitality and Tourism Research
- ❖ Journal of Travel and Tourism Marketing

INTRODUCCIÓN

- ❖ Tourism Management
- ❖ Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- ❖ Journal of Non-profit and Public Sector Marketing

Igualmente, otro aspecto que cabe subrayar en torno a la relevancia de este tipo de iniciativas para la comunidad académica es que varias prioridades de investigación del Marketing Science Institute (MSI) durante los periodos 2010-2012 y 2012-2014 han estado directamente vinculadas a las mismas durante los últimos años, como por ejemplo:

- ❖ El aseguramiento del valor del marketing para los consumidores y la sociedad
- ❖ Nuevas maneras de creación de valor para el consumidor
- ❖ Nuevos enfoques para posicionar a la marca
- ❖ El marketing verde y
- ❖ La eficacia de las técnicas de marketing en la resolución de problemas sociales.

Esta Tesis Doctoral se presenta para la obtención del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria y en ella se define la RSC desde diversas perspectivas teóricas y se estudian sus efectos directos sobre la imagen y reputación corporativas, así como sus efectos indirectos sobre la identificación consumidor - empresa (identificación C-E), la satisfacción y la lealtad de los consumidores turísticos. A pesar de que el concepto de RSC ha sido investigado y debatido ampliamente desde el inicio de la década de los 50, este término ha ido ganando especial atención en las últimas dos décadas (Margolis y Walsh, 2003; De Bakker et al., 2005), y aún en la actualidad esta noción no se encuentra aceptado ampliamente, ni en su concepto ni a nivel práctico (Truscott et al., 2009). La literatura en torno a la RSC se ha señalado como carente de cohesión, de consenso y de madurez teórica, resultando en una gran confusión y ambigüedad (Carroll, 1999; Lantos, 2001; Coelho et al., 2003; Godfrey, 2005). Académicos y profesionales lo han revisado y redefinido constantemente propiciando la aparición de numerosas teorías, perspectivas y terminologías (Garriga y Melé, 2004) que provocan una gran confusión cuando se pretende abordar su estudio (Lantos, 2001). Así, la ausencia de un consenso sobre el dominio, definición, delimitación y medición de la RSC (Carroll, 1999; Lantos, 2001; van Marrewijk, 2003; Garriga y Melé, 2004; Maignan y Ferrell, 2004; De Bakker et al.,

INTRODUCCIÓN

2005; Ellen et al., 2006; Truscott et al., 2009) hace necesario identificar tanto las teorías tradicionales como las nuevas teorías emergentes empleadas para su estudio.

De igual modo, poco se sabe sobre el significado de la RSC para los diferentes stakeholders y sobre sus percepciones acerca de la misma (Maignan y Ferrell, 2001; Swaen, 2003; García de los Salmones et al., 2005; Bigné et al., 2005; Currás, 2009; Marin et al., 2009). La parte específica de la RSC que investiga sus efectos sobre el comportamiento del consumidor ha recibido cierta atención entre investigadores y académicos, pero no existe un consenso en la literatura sobre la influencia de las iniciativas socialmente responsables en el comportamiento del consumidor, ni las variables que moderan estos efectos. La investigación sobre RSC y el comportamiento del consumidor es aún reciente por lo que la academia aún no dispone de un modelo general que explique las respuestas del consumidor ante las iniciativas de RSC de la empresa (Valor, 2005). Esta Tesis Doctoral se presenta como una aportación más en esta línea de investigación, centrándose en el estudio del papel que juega la RSC en la formación de la identidad, imagen y reputación corporativas y la identificación C-E, como antecedentes al comportamiento de los consumidores. Por otra parte, la elección del sector turístico para la presente investigación responde a varios motivos que se presentan en el siguiente apartado.

1.1. Ámbito de estudio

1.1.1 Relevancia de la industria turística en España

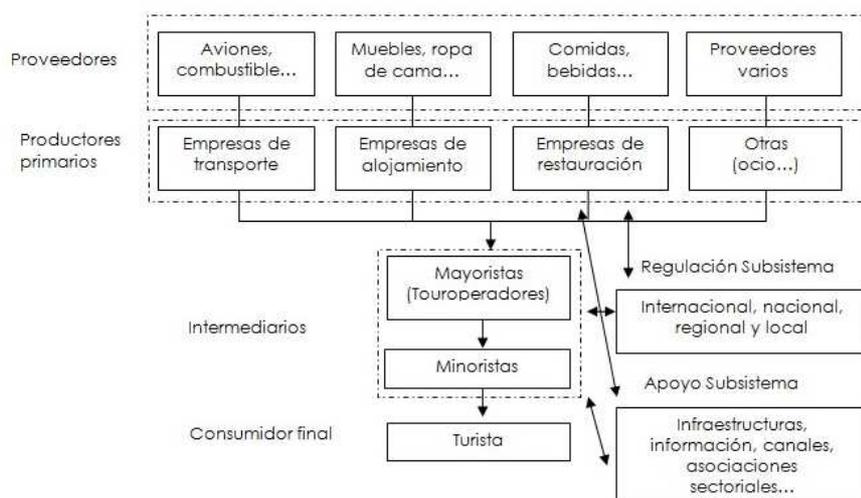
La relevancia del sector turístico como motor de desarrollo y crecimiento de la economía española es un hecho incuestionable. Las cualidades del desarrollo de la actividad turística para las economías son cada vez más valoradas, de tal modo que hoy en día se trata de una de las actividades con mayor capacidad para promover un desarrollo equilibrado y sostenible, convirtiéndose cada vez más en un sector estratégico para el desarrollo de cualquier sociedad. Según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el turismo representa aproximadamente el 10% del PIB en España (Instituto de Estudios Turísticos, 2013). De igual modo, España se posiciona como el cuarto destino turístico más visitado del mundo, tras Francia, Estados Unidos y China (Organización Mundial del Turismo, 2013). Además, las cifras de recepción de turistas internacionales se cerraron con unos saldos de 52,8 y 55,7 millones de visitantes en 2011 y 2012, respectivamente. Estos datos confirman la tendencia al alza de este sector que parece

INTRODUCCIÓN

empezar a recuperarse del estancamiento sufrido a consecuencia de la crisis económica mundial (Instituto de Estudios Turísticos, 2013). En la esfera internacional, en la década de los noventa el turismo fue el mayor generador de ingresos del mundo, superando incluso el desempeño de la industria petrolera (Frangialli, 1999). En el año 2000, los negocios relacionadas con el turismo generaron unos beneficios estimados de 2 billones de dólares y proporcionaron empleo a aproximadamente el 15 % de la población activa mundial (Faulkner et al., 2000).

En este sentido, la Organización Mundial del Turismo (OMT) ha pronosticado tasas de crecimiento anuales de un 4,3 % durante las próximas dos décadas, y se espera que esta cifra de lugar a 1.600 millones de llegadas internacionales en el año 2020 (OMT, 1997). En este marco, y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser, a su vez, uno de los principales motores para la consolidación social, económica y medioambiental de nuestro país. De los diversos agentes que componen el sector turístico (Figura 0.1), en esta investigación se analiza el sector de alojamiento, concretamente el subsector hotelero, por cuanto ésta es una de las industrias básicas en el ámbito turístico, que sirve a millones de personas en todo el mundo, y que también se espera que crezca significativamente en la próxima década.

Figura 0.1. Estructura del sector turístico



Fuente: Vogeler y Hernández (1997); Camisón et al. (1998)

INTRODUCCIÓN

La Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA) estima que esta industria emplea a 60 millones de personas en todo el mundo, contribuyendo con 950 millones de dólares a la economía mundial cada año. Centrándonos en el sector hotelero español, según los últimos datos disponibles del INE, la industria hotelera supone un volumen de negocios de 14.077 millones de euros, siendo el número de empresas vinculadas a este sector 11.833, y el número total de ocupados 186.785 (INE, 2012b).

Debido a su dimensión el sector de la hostelería contribuye de forma significativa a la economía local y nacional a través de la generación de beneficios directos e indirectos, así como a la creación de empleo. Por otro lado, los consumidores muestran una exigencia progresiva no sólo en términos de mayor calidad de servicios hoteleros e infraestructuras en general, sino también en materia de las iniciativas que adicionalmente asuman las empresas del sector para proteger la personalidad e identidad cultural, los recursos naturales, patrimoniales y humanos que integran las actividades de esta industria. Los clientes requieren que la rentabilidad del sector se mida cada día más con criterios de sostenibilidad y bajo una triple cuenta de resultados: económica, medioambiental y social (Bigné et al., 2000).

En este sentido, la oferta hotelera depende en gran medida de los recursos ambientales, sociales y culturales de los destinos. Ya que esta industria ofrece actividades que interactúan constantemente con estos sistemas, las empresas del sector tienen una gran capacidad para iniciar cambios significativos en el entorno económico, natural, social y cultural (Bohdanowicz y Zientara, 2009). En su más amplio concepto, la RSC en la empresa hotelera se apoya en que, además de su actividad económica en sentido tradicional, la empresa empiece a desarrollar una cultura interna en la que se valoren aspectos relacionados con el comportamiento ético, la fluidez en las relaciones laborales, la preservación del entorno, el rescate de valores culturales y la potenciación de acciones medioambientales (Holloway, 2004). Al mismo tiempo, se ha de procurar un mayor desarrollo socioeconómico de los entornos locales en los que opera la empresa. A este respecto, cabe destacar las conclusiones del World Travel & Tourism Council (WTTC), que señala el papel clave que las empresas del sector pueden jugar para ayudar a solucionar algunos de los grandes retos globales en lo concerniente a la conservación de los entornos naturales y sociales. Este sector tiene una gran trascendencia también como vehículo de

INTRODUCCIÓN

encuentro y aproximación de culturas y, en definitiva, como vector y estímulo de progreso hacia una sociedad más equitativa.

En este marco, y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser, a su vez, uno de los principales motores para la consolidación social, económica y medioambiental de nuestro país. En la actualidad, no sólo la diferenciación y singularidad de un destino turístico son los elementos clave para decidir dónde pasar un periodo vacacional, sino que aspectos como la mejora de los entornos locales, la protección del equilibrio social en los que se desarrolla la actividad turística o la potenciación de sus elementos singulares, resultan de gran importancia (Bigné et al., 2000). A todo ello hay que unir el hecho de que el consumidor, en su calidad de ciudadano, valora progresivamente las acciones que en este sentido se puedan desarrollar, resultando cada día más imprescindible la mejora de la competitividad del turismo español en un marco de máximo respeto y responsabilidad social frente a las nuevas y diversas demandas que la sociedad reclama. Ésta es una cultura que debe irse arraigando más. No es casualidad que en algunos lugares de nuestro país se están evidenciando ya ciertas divergencias en la percepción de sus distintos actores sociales sobre el papel del turismo como principal generador de prosperidad, sobre la sostenibilidad de algunos destinos y sobre los niveles de responsabilidad que competen a cada uno de los actores en esos ámbitos. De este modo, se conseguirá que el sector turístico pueda seguir ganando cotas de reconocimiento y competitividad, consolidándose en su papel de uno de los principales motores de la economía española. Para cumplir con el objetivo de investigación de esta Tesis Doctoral, e ir desgranando los resultados derivados del estudio, a continuación se hace una breve presentación de la situación actual del sector hotelero en España que permite justificar el estudio de la RSC como uno de los principales retos de futuro en esta industria.

1.1.2. El sector hotelero en España

El sector turístico plantea algunas particularidades significativas como la existencia de varios subsectores con diferentes características y problemáticas –transporte, agencias de viajes o alojamiento, entre otros–. El estudio global del sector turístico, por tanto, podría llegar a distorsionar los resultados de la investigación si ramas de actividad tan diversas se consideraran conjuntamente. Esta es la razón principal por la que se decidió centrar el estudio en un subsector turístico único, el sector de alojamiento, y más precisamente en el

INTRODUCCIÓN

sector hotelero español. La categoría de alojamiento es uno de los componentes más importantes de la oferta turística, por lo que se suele denominar oferta básica. Se consideran como establecimientos hoteleros aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento colectivo mediante precio con o sin otros servicios complementarios (hotel, hotel-apartamento o aparthotel, motel, hostel, pensión, etc.) (Estatuto Ordenador de las Empresas y Actividades Turísticas privadas, 1983).

Como ya hemos adelantado, la industria hotelera supone un volumen de negocios de 14.077 millones de euros, siendo el número de empresas vinculadas a este sector 11.833 y el número total de ocupados 186.785 (INE, 2012b). Así mismo, el sector de hostelería junto con las ramas de comercio, reparación de vehículos a motor, y transporte y almacenamiento, son los subsectores del sector servicios que más aportan el PIB nacional, hecho que refuerza el potencial de esta industria en España (Figura 0.2). España cuenta con 202.328 establecimientos dedicados al alojamiento turístico, que ofertan 3.377.558 plazas hoteleras (Tabla 0.1). Del total de establecimientos, 19.149 son hoteles y similares, 1.242 campings, 163.578 apartamentos y 18.359 alojamientos de turismo rural. Aproximadamente el 54% de las plazas ofertadas en los alojamientos turísticos están ubicadas en hoteles, el 22,6% en campings, el 17,8% en apartamentos y el 5% en alojamientos de turismo rural (INE, 2012a).

Figura 0.2. Ramas de actividad según participación en el PIB



Fuente: Contabilidad Nacional (INE, 2011)

INTRODUCCIÓN

Tabla 0.1. Oferta turística de alojamientos: Establecimientos y plazas

| | Datos absolutos | | Variación interanual (%) | |
|----------------------------|------------------|------------------|--------------------------|--------------|
| | Establecimientos | Plazas | Establecimientos | Plazas |
| Campings | 1.242 | 766.142 | - 0,9 | -0,8 |
| Apartamentos | 163.578 | 603.359 | - 3,7 | - 1,3 |
| Hoteles y similares | 19.149 | 1.838.958 | - 0,3 | 0,3 |
| Alojamientos turismo rural | 18.359 | 169.099 | 2,6 | 0,4 |
| Total | 202.328 | 3.377.558 | - 2,8 | - 0,3 |

Fuente: Directorio de Alojamientos Turísticos (INE, 2012a)

Desagregando la información respecto a la oferta turística de alojamientos, se obtiene una cifra de 7.826 establecimientos hoteleros en el año 2012, lo que significa un 52,2 % del total de establecimientos estimados por el INE. La evolución en la estructura de los establecimientos hoteleros españoles, de acuerdo con su categoría, se muestra en la Tabla 0.2. Se aprecia que el 57,3 % de las plazas hoteleras pertenecen a hoteles de 3 ó 4 estrellas, hecho que, además, ha predominado durante los últimos años. Esta situación explica por qué muchos académicos describen el sector hotelero español como una industria altamente fragmentada en las que predominan las pequeñas y medianas empresas familiares (González y Talón, 2001; Claver et al., 2006; Kasim, 2006). Además, la categoría de hostales ha mostrado una tendencia decreciente, mientras que los establecimientos hoteleros han experimentado un incremento (de 7.588 en 2010 a 7.826 en 2012).

Tabla 0.2. Evolución establecimientos hoteleros en España

| Categoría | Establecimientos estimados (2010) | Establecimientos estimados (2011) | Establecimientos estimados (2012) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Total | 14.838 | 14.997 | 14.995 |
| Hoteles (estrellas oro) | 7.588 | 7.744 | 7.826 |
| Cinco | 238 | 251 | 256 |
| Cuatro | 1.830 | 1.929 | 1.986 |
| Tres | 2.466 | 2.515 | 2.506 |
| Dos | 1.860 | 1.890 | 1.890 |
| Una | 1.194 | 1.189 | 1.188 |
| Hostales (estrellas plata) | 7.250 | 7.223 | 7.170 |
| Tres y Dos | 3.033 | 3.083 | 3.077 |
| Una | 4.217 | 4.140 | 4.093 |

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2012b)

En relación al tipo de alojamiento utilizado, el 82,6% de los viajeros que se alojaron en establecimientos reglados en 2012 lo hicieron en hoteles (generando el 73,4% de las

INTRODUCCIÓN

pernoctaciones), el 8,8% en apartamentos (16,4% de las pernoctaciones), el 5,8% en acampamentos (8,2% de las pernoctaciones) y el 2,6% en alojamientos de turismo rural (1,9% de las pernoctaciones) (Instituto de Estudios Turísticos, 2013).

Tabla 0.3. Viajeros y pernoctaciones en alojamientos turísticos

| | Hoteles y similares | Apartamentos | Acampamentos | Turismo rural | Total |
|-----------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Viajeros | 83.182.533 | 8.845.135 | 5.913.451 | 2.662.669 | 100.603.788 |
| Pernoctaciones | 281.373.346 | 63.068.295 | 31.335.568 | 7.504.080 | 383.281.289 |

Fuente: Balance del Turismo (Instituto de Estudios Turísticos, 2013)

En otro orden de cosas, y aunque el panorama hotelero español muestra una oferta muy fragmentada (más del 65% de la planta hotelera española no pertenece a ninguna cadena (Figura 0.3), en los últimos años este sector ha experimentado un cambio fundamental desde el punto de vista estructural, acelerándose la concentración horizontal y la integración. Pertenecer a una cadena hotelera o establecer algún tipo de alianza estratégica o asociación con otros hoteles independientes es cada vez más necesario para estas empresas, a fin de poder competir con los grupos hoteleros más importantes. Formar parte de una cadena puede suponer muchas ventajas que los establecimientos hoteleros no obtendrían si operaran de manera independiente como, por ejemplo, la comercialización conjunta, las centrales de reservas y las centrales de compras. Esto es lo que ha provocado el desarrollo de estrategias o acuerdos de tipo comercial como los llamados sistemas de centrales de reservas o las cadenas cooperativas (Camisón et al., 1998). De esta manera, por cadena hotelera se entiende la empresa que engloba con una gestión unificada a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas geográficas (Plaza y Escamilla, 2011).

En el año 2011 existían en España 385 cadenas hoteleras que poseían el 66,57% de la cuota de mercado (Hostelmarket, 2011). Los establecimientos de mayor categoría, así como aquellos de mayor dimensión en el número de habitaciones y camas, están integrados en alguna de las numerosas cadenas, mientras que los hoteles independientes se caracterizan actualmente por ser establecimientos de las categorías inferiores y con unas dimensiones medias o pequeñas. Además, por lo general son los establecimientos más modernos, situados en las zonas turísticas principales o en las grandes ciudades, los que pertenecen preferentemente a alguna cadena. La Tabla 0.4 muestra las veinte primeras cadenas

INTRODUCCIÓN

hoteleras en España en Septiembre del año 2013. La Figura 0.3 refleja el peso de las distintas empresas en el mercado español, analizado a partir de las cuotas de mercado de los hoteles que operan en el país. Además, debido a su dimensión el sector de la hostelería contribuye de forma significativa a la economía local y nacional a través de beneficios directos e indirectos así como a la creación de empleo. Según el estudio de sectores de la consultora DBK, la facturación de los establecimientos hoteleros se situó en 2012 en 11.485 millones de euros (DBK, 2013). La mejora de la actividad económica en algunos de los principales países emisores de turistas hacia España y la ligera recuperación del consumo doméstico son dos de los principales factores que permitieron el positivo comportamiento de la demanda hotelera. Así, el número de viajeros españoles alojados creció un 3%, mientras que la demanda extranjera aumentó un 12%.

Tabla 0.4. Ranking de presencia cadenas hoteleras en España

| Cadena hotelera | Establecimientos | Habitaciones |
|------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Meliá Hotels International | 152 | 34.867 |
| NH Hoteles | 168 | 20.076 |
| Barceló Hotels & Resorts | 48 | 13.108 |
| Riu Hotels & Resorts | 39 | 12.507 |
| Iberostar Hotels & Resorts | 33 | 9.696 |
| H10 Hotels | 34 | 8.856 |
| Best Hotels | 27 | 8.253 |
| Grupo Hotusa | 76 | 7.715 |
| AC Hotels by Marriot | 71 | 7.441 |
| Husa Hoteles | 60 | 7.847 |
| Playa Senator | 30 | 6.888 |
| Hoteles Catalonia | 52 | 5.920 |
| Princess Hotels | 15 | 5.659 |
| Grupotel | 34 | 6.129 |
| Paradores | 94 | 6.050 |
| Palladium Hotel Group | 28 | 6.041 |
| Grupo Playa Sol | 46 | 5.119 |
| Hipotels | 26 | 5.049 |
| Hoteles Silken | 32 | 4.673 |
| Belme Hotels + Luabay Hotels | 21 | 4.585 |

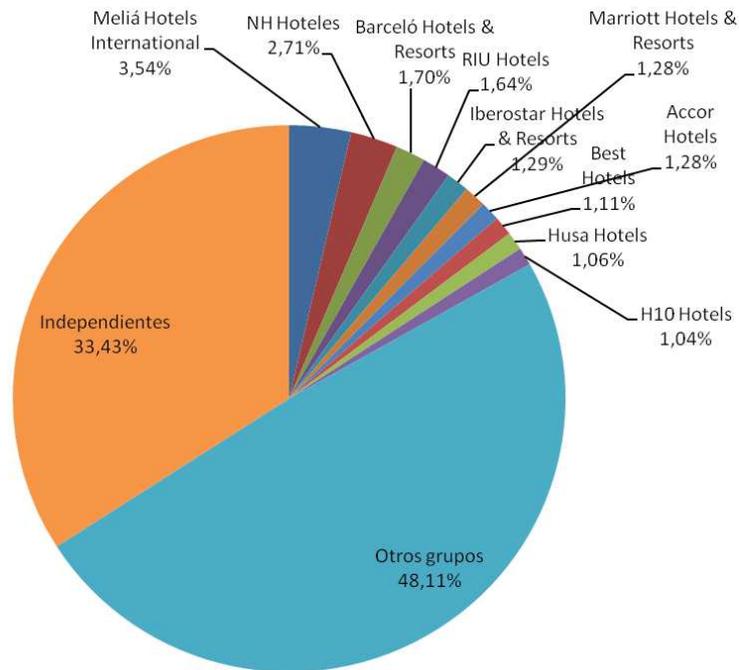
Fuente: Hosteltur (2013)

En 2012 se produjo un ligero incremento de la estancia media de los turistas, de forma que el número total de pernoctaciones se incrementó en un 7%. Asimismo, el desplazamiento de la demanda hacia las categorías más altas siguió impulsando la cifra de media de ingresos por viajero. El número de pernoctaciones en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas aumentó de forma que este tipo de establecimientos absorbieron ya la mitad

INTRODUCCIÓN

del total (INE, 2012b). El segmento de hoteles de ciudad, favorecido por el dinamismo del turismo cultural y de negocios, registró una evolución algo más favorable que el vacacional. No obstante, este último representó cerca de las dos terceras partes del volumen de negocio.

Figura 0.3. Cuotas de mercado principales cadenas hoteleras españolas



Fuente: Hostelmarket (2011)

2. Objetivos del estudio

El objetivo general de esta Tesis Doctoral es la construcción, y posterior validación, de un marco que defina el efecto de las políticas en torno a la RSC desarrolladas en el sector hotelero español en el comportamiento del consumidor turístico. Es decir, estudiar el proceso de influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor en este sector concreto. De este modo, se pretenden conocer los antecedentes y consecuencias en el comportamiento de los consumidores ante este tipo de iniciativas. Bajo este cometido, y sobre la base de los fundamentos teóricos y aquellas cuestiones que requieren aún mayor investigación, se proponen otros objetivos más específicos.

INTRODUCCIÓN

- Primer objetivo. Analizar el papel que desempeña la RSC en el momento de la definición, diseño y comunicación de la identidad corporativa de las compañías hoteleras españolas, que por los diversos motivos que se explican en el segundo capítulo de esta Tesis Doctoral, centran el interés de esta investigación. La consecución de dicho objetivo se cubre con una investigación cualitativa basada en un estudio de casos, con un único caso descriptivo e ilustrativo y con un enfoque positivista.

- Segundo objetivo. Analizar la naturaleza dimensional de la RSC percibida por los consumidores de servicios turísticos, concretamente, por clientes del subsector de alojamiento. Dicho análisis se realiza a través de una investigación cuantitativa de corte transversal dirigida a conocer las opiniones y valoraciones de dichos clientes.

- Tercer objetivo. Construir diversos modelos conceptuales que integren los principales constructos definidos en esta Tesis Doctoral. De esta manera, se pretende explicar el papel de la RSC en la formación de imagen y reputación corporativas, al mismo tiempo que se analizan las relaciones entre estos conceptos y las respuestas comportamentales del consumidor, destacando el papel de la identificación consumidor-empresa (identificación C-E) como variable mediadora en todo el proceso. Dicho análisis se realiza a través de una investigación cuantitativa de corte transversal.

Dada la complejidad del fenómeno a estudiar y a la diversidad de actores que influyen sobre el mismo, la metodología utilizada en este proyecto de investigación consta de dos fases: una primera fase cualitativa, donde se realizaron entrevistas semi-estructuradas a expertos y una fase posterior donde se llevó a cabo un estudio de carácter cuantitativo y corte transversal a consumidores de servicios turísticos a través de encuestas personales.

3. Enfoque de la investigación y estructura de la Tesis Doctoral

Para lograr los objetivos expuestos, se llevó a cabo una investigación empírica de corte transversal, y de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa. Desde hace años se cree que ambos enfoques no son excluyentes, sino que en conjunto, enriquecen la investigación. Ambos estudios están basados en una extensa revisión de la literatura. En cuanto al estudio

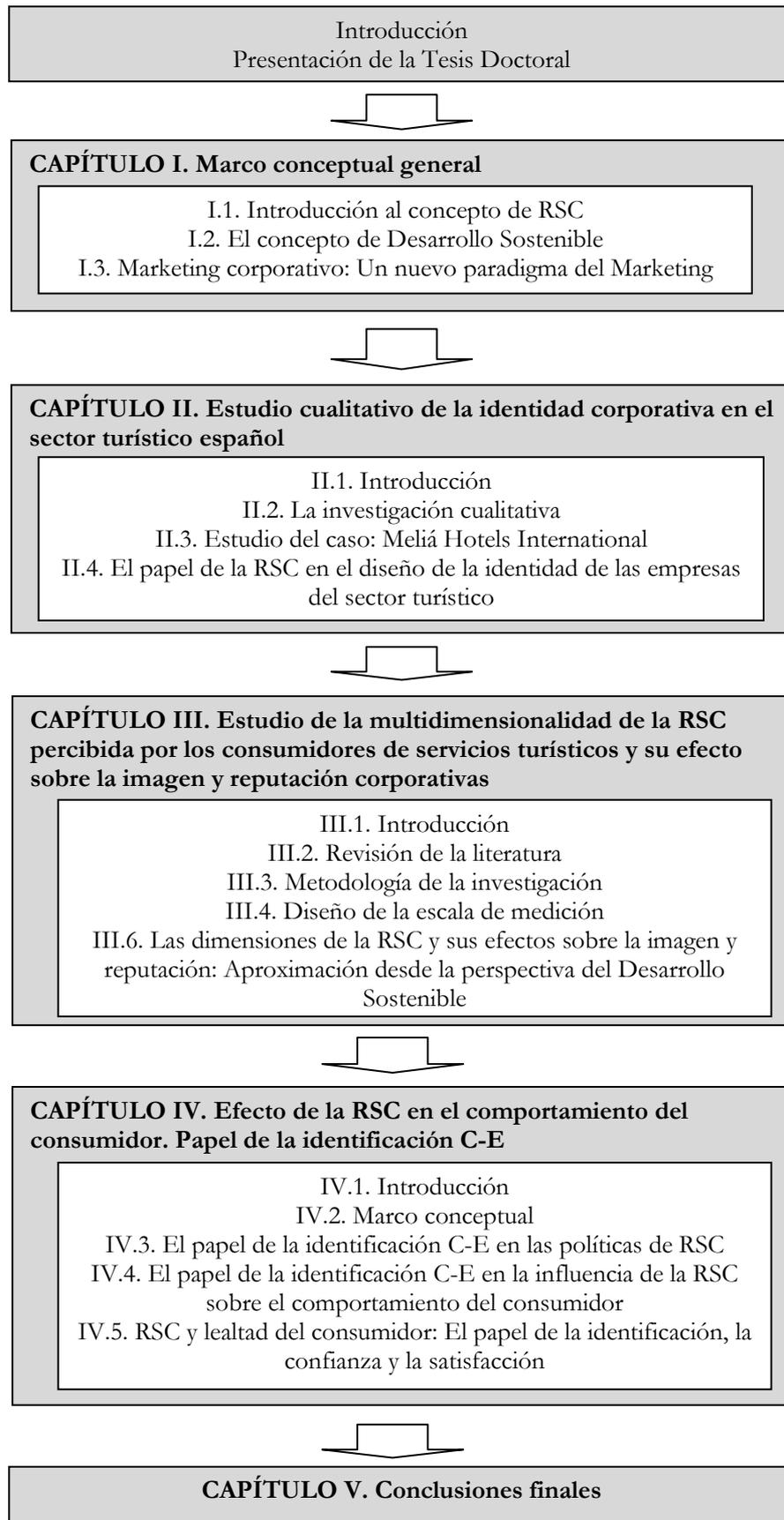
INTRODUCCIÓN

cualitativo éste se basa en el método de estudio de casos, con un único caso descriptivo e ilustrativo con subunidades y un enfoque positivista. Adicionalmente, el modelo teórico propuesto y sus hipótesis derivadas fueron contrastados mediante la aplicación de análisis de estructuras de covarianzas de los datos, específicamente a través de las técnicas de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) tanto de primer como de segundo orden y Análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM). La Figura 0.4 presente de un modo resumido la estructura de la presente Tesis doctoral.

La presente Tesis Doctoral se organiza en cinco capítulos cuya estructura y contenido se exponen a continuación. El primer capítulo recoge el marco conceptual general de los conceptos principales de la Tesis Doctoral: Responsabilidad social corporativa (RSC), Identidad, Imagen y Reputación corporativas, e Identificación consumidor–empresa (Identificación C-E). Para cada uno de los términos se realiza una revisión en profundidad de la literatura académica que ha estudiado los conceptos, las principales teorías planteadas hasta la fecha y las relaciones que se establecen entre ellos. Esta información permite identificar una serie de carencias en la literatura académica que dan pie a plantear los objetivos de investigación de la Tesis Doctoral. El segundo capítulo recoge los resultados de un estudio cualitativo destinado a conocer el papel que juega la RSC en la identidad corporativa de las entidades del sector de alojamiento hotelero español. Así mismo, se dará respuesta a otras cuestiones de interés como son conocer los motivos por los que resulta necesario gestionar la identidad corporativa, describir los elementos que constituyen la identidad corporativa en el sector turístico, explicar las acciones socialmente responsables desarrolladas en esta industria y describir los beneficiarios de estas iniciativas. La consecución de dichos objetivos se cubre con una investigación cualitativa basada en un estudio de casos. Los resultados del presente estudio se organizan a modo de artículo científico, de esta manera, este capítulo consta de introducción, revisión de la literatura específica, metodología, exposición de los resultados y conclusiones finales.

INTRODUCCIÓN

Figura 0.4. Estructura de la Tesis Doctoral



INTRODUCCIÓN

El capítulo tercero está dedicado al estudio de la multidimensionalidad de la RSC percibida por los consumidores de servicios turísticos, concretamente, por clientes del subsector de alojamiento. Dicho análisis se realiza a través de una investigación cuantitativa dirigida a conocer las opiniones y valoraciones de dichos clientes. Igualmente, en este capítulo se pretende explicar el papel de las dimensiones de RSC percibidas por los consumidores en la formación de imagen y reputación corporativas. De forma análoga al capítulo anterior, el presente capítulo de la Tesis Doctoral consta de introducción, revisión de la literatura específica, metodología, exposición de los resultados y conclusiones finales.

En el cuarto capítulo se construyen dos modelos conceptuales donde se pretende analizar la influencia que ejerce la identificación C-E en los efectos de la RSC sobre el comportamiento del consumidor, en concreto sobre su proceso de confianza, satisfacción y lealtad. Nuevamente, y de manera análoga al tercer capítulo, las consecuencias de la RSC siguen la estructura de un artículo científico.

Finalmente, el quinto capítulo recoge las principales conclusiones generales que se derivan del conjunto de la Tesis Doctoral, así como las implicaciones para la gestión de la responsabilidad social a nivel corporativo, las limitaciones de la investigación y, por último, una serie de líneas futuras de estudio a partir de los resultados alcanzados en este trabajo.

INTRODUCTION

RESEARCH PRESENTATION

This opening chapter offers a brief presentation of this Doctoral Thesis. It consists of three sections and sub-sections. The first section presents the justification for the research subject, and the causes and motivation for choosing this subject are established. This section also offers the first approach to the conceptual framework of the study. An analysis of the study area in which the Doctoral Thesis is developed is also presented: the tourism industry and, more specifically, the subsector of hotel accommodation. In the second section, the objectives of this Thesis are presented. Finally, the third section presents the research approach and the structure of this Doctoral Thesis.

1. Study justification

The idea of making the world a better place to live is taking hold all over the world, and the business world is no exception. Companies are expected to behave ethically and to act beyond their for-profit activities, making efforts aimed at enhancing society's welfare (Holloway, 2004). This situation is even more evident in industries such as tourism, which has a more profound relationship with different environments and societies because they are facets of the product itself (Henderson, 2007).

This recent trend in business shows that companies should not only focus on activities aimed at obtaining economic advantages but also on initiatives aimed at improving community welfare and making the world a better place (Robins, 2005; De Grosbois, 2012). The conclusion to be drawn from this trend is that the business sector should develop certain non-economic functions in society and should not only produce goods with the aim of obtaining profit but also behave in a way that is consistent with the benefit of society by promoting these types of initiatives. In fact, Falck and Hebllich (2007) suggest that if the purpose of a company is to survive and prosper, the best way of doing so is taking the long-term view and understanding that if society is treated ethically, society will return the favor. Post et al. (2002) go even further and state that a company cannot and should not survive if it does not take responsibility for all of its components and for the society in which it operates.

INTRODUCTION

Therefore, we understand that companies have ethical responsibilities that include a range of social norms or standards (Carroll, 2000), and this appears to be particularly applicable to the tourism sector due to its close relationship with the natural environment and local communities. Yet, leaving behind such a utopian and philanthropic vision, a question may arise: *Why should companies behave ethically and responsibly, developing diverse environmental and social initiatives, if it does not benefit them in any way?*

Many ideas suggest that the social and environmental efforts of companies will be compensated by the behavior of consumers (Adams and Zutsi, 2004; Bhattacharya and Sen, 2004; García de los Salmones et al., 2005; Kakabadse et al., 2005; Becker-Olsen et al., 2006; Lizcano and Nieto, 2006; Bhattacharya et al., 2008; Bigné et al., 2011; Choi and Ng, 2011; Pérez et al., 2013), increase their visibility, improve their image (Menon and Kahn, 2003; Lizcano and Nieto, 2006; Currás, 2007; Bigné and Currás, 2008; Heikkurinen, 2010; Pérez and Rodríguez del Bosque, 2011), and provide them with a competitive advantage (Villafañe, 1993; European Commission, 2001; Porter and Kramer, 2002; Garriga and Melé, 2004; Fukukawa et al., 2007; Henderson, 2007; Garay and Font, 2011; Camilleri, 2012). In addition, there are suggestions that the lack of these efforts can seriously damage a company's reputation (Fombrun and Shanley, 1990; Fombrun, 2005; Lizcano and Nieto, 2006; Barnett et al., 2006; Brammer and Pavelin, 2006; Bebbington et al., 2008; Truscott et al., 2009). This thinking has led an increasing number of companies to formulate and promote their business strategies and actions under the notion of socially responsible business. In this context, it is necessary for both the academic community and marketing professionals to understand the factors that influence consumer preferences regarding initiatives conducted within Corporate Social Responsibility (CSR) and consumers' reactions to these initiatives.

In the case of the marketing sector, many authors find that these types of activities have never been so prominent in the corporate agenda (Smith, 2003; Tixier, 2004; Balmer et al., 2011) and that in the current business environment, those executives without corporate social and sustainable behavior credentials are taking a serious risk (Cochran, 2007). In fact, the organization "*Ethical Investment Research Services*", which defines itself as an independent non-for-profit organization, investigates environmental, social and corporate governance aspects and emphasizes that the need for social responsibility in business has evolved in such a way that it has ceased to be a primarily philanthropic activity and has become a

INTRODUCTION

central approach that integrates the principles of social responsibility into core business activities. Companies are gradually becoming aware of the need to develop socially responsible initiatives. There is an increasing number of companies that consider the different aspects of CSR when developing and implementing their business strategies and actions because they believe that their pro-environmental and pro-societal actions will be noticed by consumers and rewarded, thereby granting them a competitive advantage (Sen and Bhattacharya, 2001; Porter and Kramer, 2002; Bhattacharya and Sen, 2004; Garriga and Melé, 2004; Mohr and Webb, 2005; Lizcano and Nieto, 2006; Becker-Olsen, 2006; Bhattacharya et al., 2008; Marin et al., 2009; Currás et al., 2009).

In the case of the academic sector, this interest is made clear by the growing number of publications and articles that investigate both socially responsible initiatives in the tourism sector and the importance of ethical behavior in companies to achieving responsible and sustainable tourism according to social demands. The various journals that have published on these subjects include the following:

- ❖ Journal of Sustainable Tourism
- ❖ Annals of Tourism Research
- ❖ International Journal of Hospitality Management
- ❖ Journal of Business Ethics
- ❖ European Journal of Marketing
- ❖ Journal of Hospitality Marketing & Management
- ❖ International Journal of Contemporary Hospitality Management
- ❖ Progress in Tourism and Hospitality Research
- ❖ Tourism and Hospitality Research
- ❖ Journal of Hospitality and Tourism Research
- ❖ Journal of Travel and Tourism Marketing
- ❖ Tourism Management
- ❖ Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- ❖ Journal of Non-profit and Public Sector Marketing

Likewise, another noteworthy and relevant aspect of this type of initiative for the academic community is that many research priorities of the Marketing Science Institute

INTRODUCTION

(MSI) have been directly linked to these initiatives, such as the following for the recent 2010-2012 and 2012-2014 periods:

- ❖ Assuring the value of marketing for consumers and societies,
- ❖ New ways of creating value for the consumer,
- ❖ New approaches to brand positioning,
- ❖ Green marketing and
- ❖ The efficacy of marketing techniques for solving social problems.

This Doctoral Thesis is presented to obtain a Doctorate in Business Administration at the University of Cantabria, and herein, CSR is defined based on diverse theoretical perspectives. CSR's direct effects on corporate image and reputation are studied together with its indirect effect on consumer-company identification, satisfaction and loyalty of tourism consumers. Although the concept of CSR has been widely researched and debated since the beginning of the 1950s, this term has become increasingly prominent in the last two decades (Margolis and Walsh, 2003; De Bakker et al., 2005), and neither it nor its practical-level concept are broadly accepted (Truscott et al., 2009). The literature on CSR has been found to lack cohesion, consensus and theoretical maturity, resulting in substantial confusion and ambiguity (Carroll, 1999; Lantos, 2001; Coelho et al., 2003; Godfrey, 2005). Scholars and professionals have constantly revised and redefined CSR, contributing numerous theories, perspectives and terminologies (Garriga and Melé, 2004), which causes confusion when they are studied (Lantos, 2001). Thus, the lack of consensus on the domain, definition, delimitation and measurement of CSR (Carroll, 1999; Lantos, 2001; van Marrewijk, 2003; Maignan and Ferrell, 2004; Garriga and Melé, 2004; De Bakker et al., 2005; Ellen et al., 2006; Truscott et al., 2009) calls for the identification of both the traditional theories and the new and emerging theories used in this study.

Likewise, little is known about the meaning of CSR for different stakeholders and their perspectives on this subject (Maignan and Ferrell, 2001; Swaen, 2003; García de los Salmones et al., 2005; Bigné et al., 2005; Currás, 2009; Marin et al., 2009). The specific area of CSR that investigates its effects on consumer behavior has received little attention from scholars and investigators; thus, there is no consensus in the literature on the influence of socially responsible initiatives on consumer behavior nor are the variables that moderate these effects known. Research on CSR and consumer behavior is so recent that academia

INTRODUCTION

still lacks a general model that explains consumer responses to a company's CSR initiatives (Valor, 2005). This Doctoral Thesis is presented as one more contribution to this line of research, and it focuses on studying the role played by CSR in forming corporate identity, image and reputation and on C-C identification as background for consumer behavior. The tourism sector is selected for this study for various motives that are explained in the next section.

1.1. Study area

1.1.1 Relevance of the tourism sector in Spain

The relevance of the tourism sector as a development and growth engine for the Spanish economy is an indisputable fact. The positive effects of tourism development on economies are increasingly valued to such an extent that tourism currently has one of the largest capacities for promoting balanced and sustainable growth and is increasingly becoming a strategic sector for the development of any society.

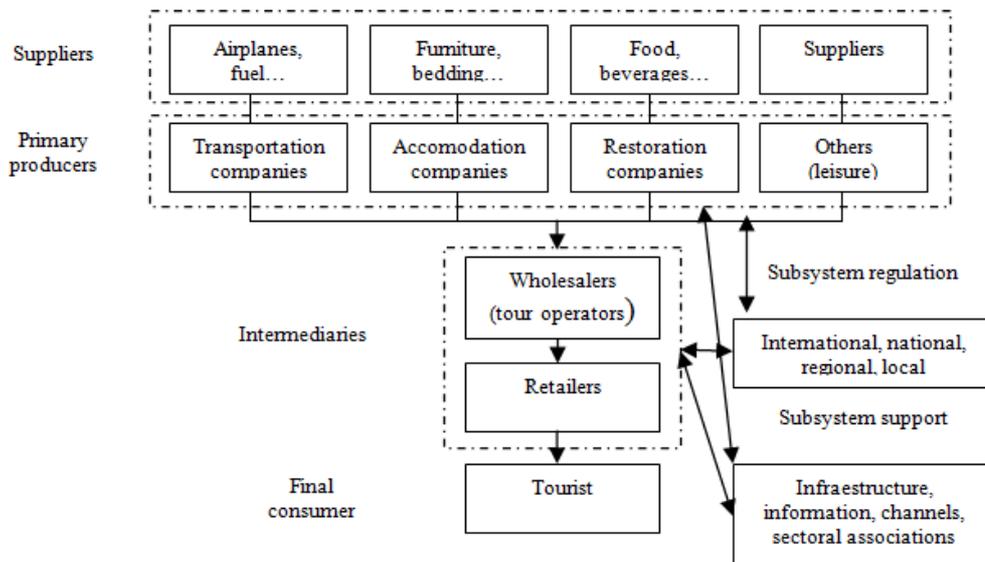
According to the most recent data published by the Spanish National Institute of Statistics (INE, for its initials in Spanish), tourism represents approximately 10% of Spanish GDP (Institute of Tourism Studies, 2013). Likewise, Spain is positioned as the fourth most visited tourist destination worldwide, behind France, the United States and China (World Tourism Organization, 2013). Furthermore, the number of international tourist inflows reached 52.8 and 55.7 million visitors in 2011 and 2012, respectively. These data confirm a growing trend in the sector, which appears to be recovering from the stagnation suffered as a consequence of the global economic crisis (Institute of Tourism Studies, 2013). In the international sphere, in the 1990s, tourism was the largest generator of world income, even overtaking the performance of the oil sector (Frangialli, 1999). In 2000, the businesses linked to tourism generated profits estimated at 2 billion dollars and provided employment to approximately 15 % of the global economically active population (Faulkner et al., 2000).

In this context, the World Tourism Organization (UNWTO) has forecast annual growth rates of 4.3 % for the next two decades, and it is expected that this growth will result in 1,600 million international arrivals in 2020 (UNWTO, 1997). Within this framework, and at a time when Spain as an international tourist destination should continue to reinvent itself

INTRODUCTION

and progress along new development lines, tourism should be one of the primary drivers of social, economic and environmental consolidation of our country. Among the diverse agents who comprise the tourism sector (Figure 0.1), this study focuses on the accommodation sector, specifically the hotel subsector, because it is one of the basic industries in tourism, serving millions of people around the world, and it is also expected to grow significantly over the coming decade.

Figure 0.1. Structure of the tourism sector



Source: Vogeler and Hernández (1997) and Camisón et al. (1998)

The International Association of Hotels and Restaurants (IH&RA) estimates that this industry employs 60 million people worldwide, contributing 950 million dollars to the world economy each year. Focusing on the Spanish hotel sector, according to the most recent data available from the INE, the hotel industry represents a turnover of 14,077 million Euros, with 11,833 companies linked to the sector and 186,785 total employees (INE, 2012b).

Due to its size, the hotel sector significantly contributes to local and domestic economies by generating direct and indirect profits and by creating employment. However, consumers are becoming increasingly demanding not just in terms of better quality hotel services and infrastructure in general but also in the area of additional initiatives undertaken by companies from the sector to protect cultural personality and identity and the natural,

INTRODUCTION

heritage and human resources that comprise the sector's activities. These clients increasingly require that the profitability of the sector be measured using sustainability criteria and triple accounting: economic, environmental and social outcomes (Bigné et al., 2000).

In this context, the supply of hotels greatly depends on the environmental, social and cultural resources of the destinations. Because this industry offers activities that constantly interact with these systems, the companies from this sector have a great capacity to initiate significant change in the economic, natural, social and cultural areas (Bohdanowicz and Zientara, 2009). In its broadest concept, CSR in the hotel business is based on its economic activity in the traditional sense and the growing presence of an internal company culture valuing aspects linked to behaving ethically, maintaining fluidity in labor relations, preserving the natural environment, rescuing cultural values and enhancing environmental actions. At the same time, the greater socio-economic development of the local environments in which the company operates should be promoted (Holloway, 2004). Regarding this aspect, it is worth noting the conclusions of the World Travel & Tourism Council (WTTC), which points out the key role that companies from the sector can play in solving some significant global challenges with regard to conserving environmental and social areas. This sector also plays an important role as a vehicle for meetings and rapprochements between cultures and, ultimately, as a vector and stimulator of progress towards a more equitable society.

Within this framework, and at a time when Spain as a global tourist destination should reinvent itself and progress along new lines of development, tourism should be one of the primary drivers of the social, economic and environmental consolidation of our country. Currently, the differentiation and singularity of a tourist destination are not just key elements for deciding where to spend a vacation but they are also aspects important to improving local environments, protecting social equilibrium in societies where tourism is developed and promoting tourism's singular elements (Bigné et al., 2000). To all of this, we should add that the consumer, as a citizen, increasingly values the actions that develop in this context, proving that the improvement of Spanish tourism is increasingly essential in a framework of maximum respect and social responsibility given the new and diverse demands from society. This culture should further take root; it is not an accident that in some parts of our country, we are seeing particular diverging trends in terms of the

INTRODUCTION

perception of tourism's as the primary generator of prosperity and as a factor influencing the sustainability of certain places. There is a corresponding divergence in the levels of responsibility that fall on each of these agents in the given areas. This trend will lead the tourism sector to continue winning recognition and gaining competitiveness, consolidating its role as one of the growth engines of the Spanish economy. To achieve the research goal of this Doctoral Thesis and to present the results derived from the study, we begin with a brief presentation of current situation of the Spanish hotel sector, which allows us to study its CSR, one of the primary future challenges for the industry.

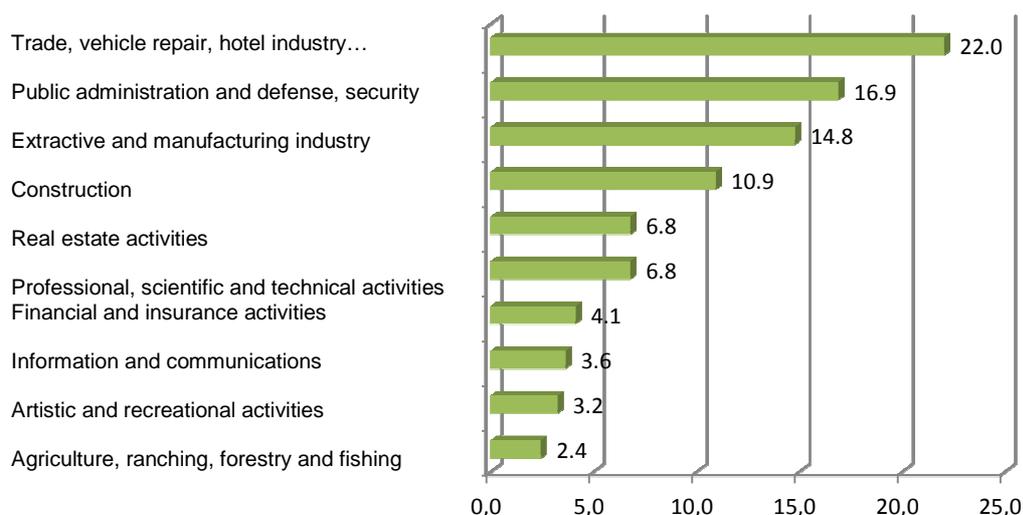
1.1.2. The hotel sector in Spain

The tourism sector has specific peculiarities, including the existence of various subsectors with different characteristics and problems – transport, travel agencies or accommodation, among others. Thus, studying the tourism sector globally could distort the research results if these diverse branches of activity are considered together. For this reason, we decide to focus on a single tourism subsector, the accommodation sector and, more precisely, on the Spanish hotel sector. The accommodation category is one of the most important from the tourism supply perspective; this is why accommodation is usually referred to as the basic supply. Businesses are considered to be hotel establishments if they provide services of collective accommodation at a price, with or without complementary services (hotel, hotel-apartment or aparthotel, motel, hostel, boardinghouse, etc.) (Normative Status of Private Enterprises and Tourist Activities, 1983).

As we have mentioned, the hotel industry achieves a turnover of 14,077 million Euros, with 11,833 companies linked to the sector and a total number of employees amounting to 186,785 (INE, 2012b). Likewise, the hotel sector, together with the commercial, motor vehicle repair and transportation and accommodation sectors, are the service sectors that make the greatest contribution to Spanish GDP, a fact that reinforces the potential of this industry in Spain (Figure 0.2). Spain has 202,328 establishments dedicated to tourist accommodation, supplying 3,377,558 hotel beds (Tabla 0.1). Of this total, 19,149 are hotels and similar, 1,242 are camping grounds, 163,578 are apartments and 18,359 are rural tourism accommodation facilities. Approximately 54% of the beds supplied in the tourist accommodations are located in hotels, 22.6% in camping grounds, 17.8% in apartments and 5% in rural tourism accommodation facilities (INE, 2012b).

INTRODUCTION

Figure 0.2. Activity branches according to contribution to GDP



Source: National Accounts (INE, 2011)

Table 0.1. Tourism supply of accommodation: Establishments and beds

| | Absolute data | | Inter-annual variation (%) | |
|-----------------------------|----------------|------------------|----------------------------|--------------|
| | Establishments | Beds | Establishments | Beds |
| Camping sites | 1,242 | 766,142 | - 0.9 | -0.8 |
| Apartments | 163,578 | 603,359 | - 3.7 | - 1.3 |
| Hotels and similar | 19,149 | 1,838,958 | - 0.3 | 0.3 |
| Rural tourism accommodation | 18,359 | 169,099 | 2.6 | 0.4 |
| Total | 202,328 | 3,377,558 | - 2.8 | - 0.3 |

Source: Tourist Accommodation Directory (INE, 2012a)

Disaggregating the information for the tourist accommodation supply, we identify 7,826 hotel establishments in 2012, which represents 52.2 % of the total establishments estimated by the INE. The evolution of the structure of Spanish hotel establishments, according to category, is shown in Table 0.2. We observe that 57.3 % of hotel beds are in 3 or 4 star hotels, which has been a predominant trend over recent years, explaining why many scholars describe the Spanish hotel sector as a highly fragmented industry dominated by small- and medium-sized family enterprises (González and Talón, 2001; Claver et al., 2006; Kasim, 2006). Furthermore, the hostel category has seen a downward trend in terms of numbers, while hotel establishments have seen an increase (from 7,588 in 2010 to 7,826 in 2012).

INTRODUCTION

Table 0.2. Evolution of hotel establishments in Spain

| Category | Establishments (2010) | Establishments (2011) | Establishments (2012) |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Total | 14,838 | 14,997 | 14,995 |
| Hotels (gold stars) | 7,588 | 7,744 | 7,826 |
| Five | 238 | 251 | 256 |
| Four | 1,830 | 1,929 | 1,986 |
| Three | 2,466 | 2,515 | 2,506 |
| Two | 1,860 | 1,890 | 1,890 |
| One | 1,194 | 1,189 | 1,188 |
| Hostels (silver stars) | 7,250 | 7,223 | 7,170 |
| Three and two | 3,033 | 3,083 | 3,077 |
| One | 4,217 | 4,140 | 4,093 |

Source: Hotel Occupancy Survey (INE, 2012b)

As for the type of accommodation used, 82.6% of travelers who stayed in regulated establishments in 2012 stayed in hotels (generating 73.4% of overnight stays), 8.8% in apartments (16.4% of overnight stays), 5.8% in camping sites (8.2% of overnight stays) and 2.6% in rural tourism accommodation (1.9% of overnight stays) (INE, 2013).

Table 0.3. Travelers and overnight stays in tourist accommodation

| | Hotels and similar | Apartments | Camping sites | Rural tourism | Total |
|------------------------|-----------------------|------------|---------------|------------------|-------------|
| Travelers | 83,182,533 | 8,845,135 | 5,913,451 | 2,662,669 | 100,603,788 |
| Overnight stays | 281,373,346 | 63,068,295 | 31,335,568 | 7,504,080 | 383,281,289 |

Source: Tourism Balance (Institute of Tourism Studies, 2013)

Although the Spanish hotel panorama presents a very fragmented supply (more than 65% of Spanish hotel stock does not belong to any chain) (Figure 0.3), in recent years, this sector has experienced a fundamental structural change, with accelerating horizontal concentration and integration. Belonging to a hotel chain or establishing some type of strategic alliance or association with other independent hotels is becoming increasingly necessary for these companies to compete with the main hotel chains. Being part of a chain brings many advantages that could not be obtained by the hotel establishments operating independently such as, for example, joint commercialization and central reservations and sales systems. This trend has promoted the development of commercial strategies or agreements such as the so-called central reservation systems or cooperative chains (Camisón et al., 1998) –Sercotel, Hotusa, Rusticae, GSM or Estancias de España, among

INTRODUCTION

others—. Thus, a hotel chain is understood to be a company that includes under its unified management a given number of hotels distributed in separate geographical areas (Plaza and Escamilla, 2011).

In 2011 there were 385 hotel chains in Spain, representing 66.57% of the market (Hostelmarket, 2011). Higher-category establishments as well as those with the largest numbers of rooms and beds are integrated into one of the numerous chains, while independent hotels are currently characterized by their status as lower-category establishments of a medium or small size. Furthermore, it is generally the most modern establishments, situated in the primary tourism zones or big cities, that belong to chains. Table 0.4 shows the 20 main hotel chains in Spain at the end of 2013. Figure 0.3 reflects the weight of the different types of companies in the Spanish market, conducting the analysis based on the market share for the hotels operating in the country.

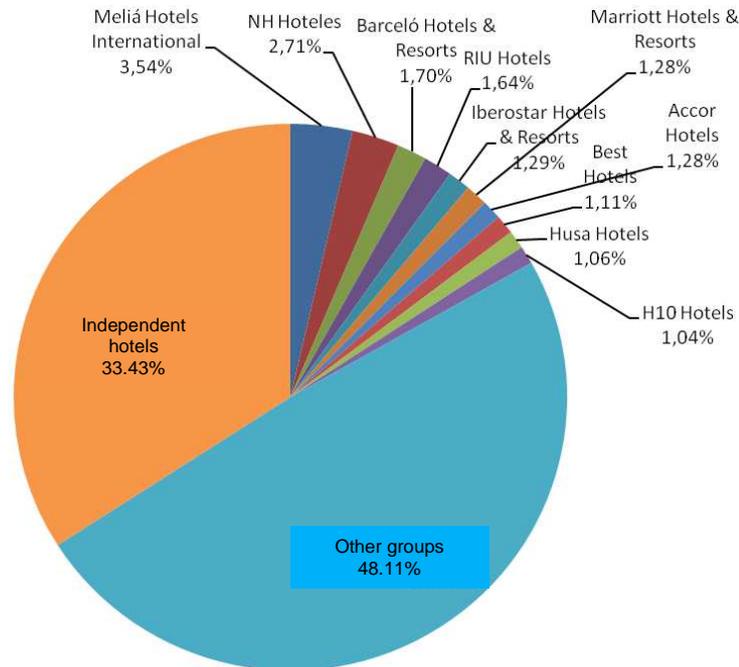
Table 0.4. Ranking of hotel chains in Spain

| Hotel chain | Establishments | Bedrooms |
|------------------------------|----------------|----------|
| Meliá Hotels International | 152 | 34,867 |
| NH Hoteles | 168 | 20,076 |
| Barceló Hotels & Resorts | 48 | 13,108 |
| Riu Hotels & Resorts | 39 | 12,507 |
| Iberostar Hotels & Resorts | 33 | 9,696 |
| H10 Hotels | 34 | 8,856 |
| Best Hotels | 27 | 8,253 |
| Grupo Hotusa | 76 | 7,715 |
| AC Hotels by Marriot | 71 | 7,441 |
| Husa Hoteles | 60 | 7,847 |
| Playa Senator | 30 | 6,888 |
| Hoteles Catalonia | 52 | 5,920 |
| Princess Hotels | 15 | 5,659 |
| Grupotel | 34 | 6,129 |
| Paradores | 94 | 6,050 |
| Palladium Hotel Group | 28 | 6,041 |
| Grupo Playa Sol | 46 | 5,119 |
| Hipotels | 26 | 5,049 |
| Hoteles Silken | 32 | 4,673 |
| Belme Hotels + Luabay Hotels | 21 | 4,585 |

Source: Hosteltur (2013)

INTRODUCTION

Figure 0.3. Market share of main Spanish hotel chains



Source: Hostelmarket (2011)

Furthermore, due to its size, the hotel sector significantly contributes to the local and domestic economy through direct and indirect profits and by creating jobs. According to a sectoral study by the consulting firm DBK, the turnover of hotel establishments amounted to 11,487 million Euros in 2012 (DBK, 2013). The improved economic outlook in some of the main countries sending tourists to Spain and a slight recovery of domestic consumption are the primary factors allowing for this positive performance in hotel demand. Thus, the number of Spanish travelers checking in grew by 3%, while foreign demand increased by 12%.

In 2010, there was a slight increase in the average stay of tourists, thus increasing the number of overnight stays by 7%. Likewise, a shift in demand to higher categories continued to increase the average income per traveler. The number of overnight stays in four and five star hotels increased 10% and 18%, respectively, with these establishments absorbing half of the total (INE, 2012b). The city hotels sector, promoted by the dynamism of cultural tourism and business trips, registered a more favorable evolution than vacation establishments. Nevertheless, the latter represented nearly two thirds of total turnover.

INTRODUCTION

2. Study objectives

The general objective of this Doctoral Thesis is the construction and subsequent valuation of a framework to assess the effect of CSR policies developed in the Spanish hotel sector on tourist consumer behavior, studying the process of CSR influence on consumer behavior in a specific sector. We thereby aim to understand the prior behavior and consequences for consumers from these types of initiatives. To perform this task, given the theoretical fundamentals and those issues that still require more research, we propose other more specific objectives.

- First objective. Analyze the role played by CSR in defining, designing and communicating the corporate identity of Spanish hotel companies, which are the focus of this research due to diverse motives, as explained in the second chapter of this Doctoral Thesis,. This objective will be achieved using qualitative research based on case studies, including a descriptive and illustrative case and a positivist approach.

- Second objective. Analyze the dimension of CSR perceived by the consumers of tourist services and specifically by clients of the accommodation subsector. This analysis is conducted using cross-sectional quantitative research aimed at ascertaining the opinions and valuations of these clients.

- Third objective. Construct diverse conceptual models integrating the primary constructs defined in this Doctoral Thesis. Thus, we intend to explain the role played by CSR in forming corporate image and reputation, simultaneously analyzing the relationships between these concepts and the behavioral responses of the consumer, underscoring consumer-company identification (C-C identification) as a mediating variable throughout the entire process. This analysis is conducted using cross-sectional quantitative research.

Given the complexity of the studied phenomenon and the diversity of actors that influence it, the methodology used in this research project can be broken down into two stages: the first qualitative phase, including semi-structured interviews with experts, and the subsequent stage, conducting a cross-sectional quantitative study on consumers of tourist services using personal surveys.

INTRODUCTION

3. Research approach and structure of this Doctoral Thesis

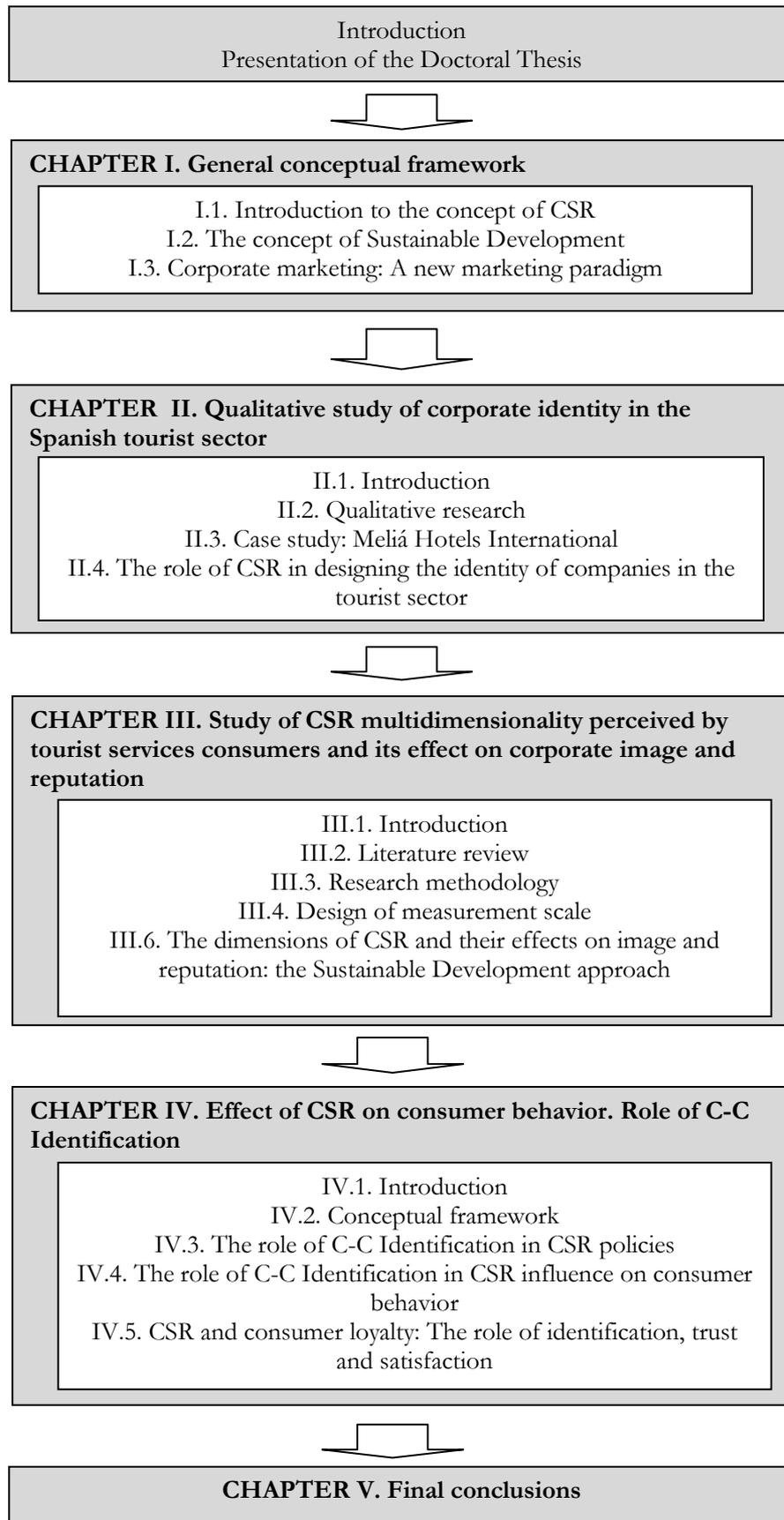
To achieve the stated objectives, cross-sectional empirical research was conducted that was both qualitative and quantitative in nature. For many years, it has been believed that these approaches are not exclusive and that taken together, they enrich the research conducted. Both studies are based on an extensive review of the literature. The qualitative study is based on the case study method, using a single descriptive and illustrative case with subunits and a positivist approach. Additionally, the proposed theoretical model and the hypotheses derived from it were compared by applying covariance structure analysis to the data, specifically using Confirmatory Factor Analysis (CFA), both of the first and second order, and Structural Equation Analysis (SEM). Figure 0.4 summarizes the structure of the Doctoral Thesis.

This Doctoral Thesis is organized in five chapters, whose structure and content are specified below. The first chapter includes the general conceptual framework for the primary concepts of the Doctoral Thesis: Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Identity, Image and Reputation, and Consumer-Company Identification (C-C Identification). For each of these terms, a broad review of the academic literature is conducted regarding the concepts, primary theories proposed to date and the relationships established between them. This information allows us to identify the information gaps in the academic literature and gives rise to the proposed research objectives of the Doctoral Thesis.

The second chapter includes the results of a qualitative study aimed at discovering the role played by CSR in the corporate identity of the entities active in the Spanish hotel sector. Likewise, other issues of interest will be addressed such as why it is necessary to manage corporate identity, the elements that comprise corporate identity in the tourism sector, an explanation for the socially responsible actions developed in this industry and a description of the beneficiaries of these initiatives. These objectives are achieved using qualitative research based on case studies, with a single descriptive and illustrative case and a positivist approach. The results of this study are organized as a scientific article; thus, this chapter consists of an introduction, a specific literature review, the methodology, a presentation of the results and the final conclusions.

INTRODUCTION

Figure 0.4. Structure of the Doctoral Thesis



INTRODUCTION

The third chapter is dedicated to studying the multidimensionality of CSR as perceived by consumers of tourist services, specifically, clients of the accommodation subsector. This analysis is conducted using quantitative research aimed at ascertaining the opinions and valuations of these clients. Likewise, this chapter aims to explain the role played by the CSR dimensions perceived by consumers in the formation of corporate image and reputation. As in the previous chapter, this chapter of the Doctoral Thesis consists of an introduction, a specific literature review, the methodology, a presentation of results and final conclusions.

In the fourth chapter, two conceptual models are constructed that aim to analyze the influence of C-C Identification on CSR's effect on consumer behavior, specifically its trust, satisfaction and loyalty processes. Again, and as was the case in the third chapter, the consequences of CSR follow the structure of a scientific paper.

Finally, the fifth chapter includes the primary general conclusions derived from the entire Doctoral Thesis, including the implications for managing social responsibility at the corporate level, the limitations of this research and, lastly, a series of future research lines based on the results obtained in this study.

CAPÍTULO I.
MARCO CONCEPTUAL GENERAL

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL

I.1. Introducción al concepto de la Responsabilidad Social Corporativa

Desde el inicio del capitalismo se ha debatido ampliamente el papel de la empresa en la sociedad y las relaciones de la sociedad para con ésta. Desde diversas perspectivas procedentes de la teoría económica y el área organizacional (Davis, 1960; Steiner, 1972; Davis, 1973; Ackerman y Bauer, 1976; Keim, 1978; Drucker, 1984; Farmer y Dickerson, 1985; Shaw y Post, 1993; Coelho et al., 2003; Adams y Zutshi, 2004; Campbell, 2007) se ha revisado el papel de la empresa en la sociedad, coincidiendo todas ellas en ampliar su misión más allá de la única obtención de beneficios económicos. Ya en la teoría del mercado de competencia perfecta formulada por Adam Smith en el siglo XVIII, se indicaba que el libre juego de la oferta y la demanda era la solución más eficiente para la asignación de recursos, y que esto no sólo no disolvía la cohesión social, sino que era el medio más apropiado para disminuir la pobreza. Sobre esta teoría se asentó el enfoque de la maximización del valor para el accionista, como objetivo final de las empresas. Sin embargo, el agotamiento de ciertos recursos, las situaciones de desigualdad entre países y los escándalos financieros recientes, ponen en duda este postulado clásico (Lizcano y Moneva, 2003).

Esta evolución en el pensamiento sobre el fundamento de la empresa ha dado lugar a diversos argumentos: desde la escuela de pensamiento de Friedman (Friedman, 1962), que mantenía que el objetivo único de la empresa era su rentabilidad económica, hasta el triple enfoque económico, social, y medioambiental de la actualidad (van Marrewijk, 2003; Panwar et al., 2006). Debido a las distintas corrientes de pensamiento sobre la función de la empresa en la sociedad, el concepto y el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), ha ido configurándose a la par que todas estas ideologías. Puede decirse que se ha producido un cambio en el paradigma clásico, ya que de un fin exclusivamente dirigido a los resultados económicos, se ha pasado a un triple objetivo —“*Triple Bottom Line*”—, incluyendo, además de lo económico, lo social y lo medioambiental. Gracias a este cambio ideológico, el impacto de la actividad económica de la empresa sobre el entorno social y natural, ya no es considerado como algo ajeno al sistema económico (Ludevid, 2000). Este cambio de concepción de lo que es y debe a la sociedad una empresa es

CAPÍTULO I

considerado por algunos autores como el hecho más importante y que más ha hecho evolucionar la función empresarial en todo el siglo XXI (Smith y Alcorn, 1991).

Como ya hemos adelantado, el término RSC ha sido ampliamente discutido desde sus orígenes (Bowen, 1953; Davis, 1960; Frederick, 1960; Friedman, 1962; Davis, 1973; Carroll, 1979; Drucker, 1984; Farmer y Dickerson, 1985; Carroll, 1999; Coelho et al., 2003; Adams y Zutshi, 2004; Campbell, 2007; Cochran, 2007; Friedman, 2007) hecho que ha favorecido la aparición de multitud de teorías, modelos y terminologías. En este sentido, se puede ubicar el inicio del estudio de la RSC en la década de los 50, concretamente de la mano de Howard Bowen (1953) gracias a su libro "*Social Responsibilities of the Businessmen*". Este autor define la Responsabilidad Social de los "Hombres de negocio" como la obligación de éstos de perseguir las políticas, tomar las decisiones y seguir las líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. Son muchos los autores que apoyan la definición propuesta por Bowen, y postulan que las responsabilidades empresariales no se limitan a los intereses económicos o técnicos de la empresa (Davis, 1960) ya que éstas son más amplias que los estrechos intereses circunscritos a las personas y empresas privadas pues tienen que ver con el bien público (Frederick, 1960). Según Davis (1960), la Responsabilidad Social hace referencia a las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá los intereses económicos o técnicos de la empresa. Además, dicha responsabilidad surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros. Para Frederick (1960) la Responsabilidad Social de los Hombres de negocio significa que éstos deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico total. Siguiendo esta línea, uno de los trabajos que ha contado con mayor aceptación y que ha sido usado por los investigadores durante los últimos años ha sido el desarrollado por Carroll en 1979. En él se define la Responsabilidad Social de los hombres de negocio como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo.

Sin embargo, en la literatura sobre RSC han surgido ideas contrarias a las ya mencionadas. Existe un grupo de autores, encabezados por Friedman que poseen una postura muy clara sobre la misma. Friedman (1962) argumentó que la única responsabilidad social empresarial es el uso de sus recursos y la implicación en actividades diseñadas para

CAPÍTULO I

incrementar sus utilidades siempre que permanezcan en las reglas del juego, es decir, la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude y calificó a cualquier otra visión de responsabilidad social como una doctrina fundamentalmente subversiva capaz de minar los fundamentos de nuestra sociedad libre.

Tabla I.1. Nociones del concepto de Responsabilidad Social Corporativa

| Autor | Concepto de Responsabilidad Social Corporativa |
|--------------------------|---|
| Bowen (1953) | Obligación de perseguir las políticas, tomar las decisiones y seguir las líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de la sociedad. |
| Davis (1960) | Decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. |
| Frederick (1960) | La responsabilidad social significa que se debe supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico total. |
| Friedman (1962) | La única responsabilidad social de las empresas es el uso de sus recursos y la implicación en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades siempre que permanezcan en las reglas del juego, es decir, la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude [...] cualquier otra visión de responsabilidad social es una doctrina fundamentalmente subversiva capaz de minar los fundamentos de nuestra sociedad libre. |
| Davis (1973) | La consideración de la empresa de aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empresa para lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca. |
| McGuire (1963) | La idea de la RSC supone que una empresa no sólo tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad responsabilidades que se extienden más allá de estas obligaciones. |
| Andrews (1971) | La responsabilidad social se considera como una restricción al comportamiento individual y de las empresas, que no permite actividades destructivas aunque sean rentables, puesto que hay un objetivo superior que es el del bienestar de la sociedad. |
| Davis y Blomstrom (1975) | Obligación de actuar para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad más allá de los propios intereses de su organización. |
| Sethi (1975) | Implica llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el cual sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes. |
| Carroll (1979) | Concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. |
| Jones (1980) | La responsabilidad social empresarial es la idea de que las empresas tienen una obligación frente a grupos sociales distintos de los accionistas, por encima y más allá de los códigos jurídicos o contratos sindicales. |
| Drucker (1984) | Consiste en dormir al dragón, esto es, convertir un problema social en una oportunidad económica y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados, y en bienestar. |
| Farmer y Hogue (1985) | Las acciones de la empresa son responsables socialmente cuando al ser juzgadas por la sociedad del futuro se consideran que han sido de máxima ayuda porque han proveído a la sociedad de los bienes y servicios que deseaba y en las cantidades requeridas, con el mínimo coste financiero y social, y éste ha sido distribuido equitativamente. |

CAPÍTULO I

| | |
|-----------------------------|--|
| Andrews (1987) | Preocupación inteligente y objetiva por el bienestar de la sociedad que impide las actividades destructivas de los individuos y organizaciones, independientemente de su rentabilidad, y que guía a la empresa en la realización de contribuciones positivas para el desarrollo humano. |
| Wood (1991) | Conjunto de principios, procesos, políticas, programas y resultados observables relativos a las relaciones de la empresa con la sociedad. |
| Brown y Dacin (1997) | Posicionamiento y actuación de la empresa frente a las obligaciones sociales percibidas. |
| Maignan et al. (1999) | Mecanismo por el cual las empresas asumen una serie de responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, que las diversas partes interesadas han impuesto a las actividades empresariales. |
| McWilliams y Siegel (2001) | La RSC se refiere a las acciones de las empresas que favorezcan el bienestar social, más allá de los intereses propios de la empresa o las obligaciones legales. |
| Comisión Europea (2001) | Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. |
| Gendron (2002) | La responsabilidad social se refiere a todas las relaciones que una empresa mantiene con sus grupos de interés. Los elementos de la responsabilidad social incluyen la inversión en la comunidad, relaciones con los empleados, la creación de empleo, las preocupaciones ambientales y el desempeño financiero. |
| Valor y de la Cuesta (2003) | Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. |
| Watson y MacKay (2003) | Las distintas formas en que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio. |
| Van Marrewijk (2003) | Actividades, voluntarias por definición, que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la operación de los negocios y en su relación con sus <i>stakeholders</i> en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa. |
| Maignan y Ferrell (2004) | Obligación de cumplir o mejorar las normas de los grupos de interés, definiendo comportamientos deseables de las empresas. |
| Holloway (2004) | La RSC se apoya en que, además de su actividad económica en sentido tradicional, la empresa desarrolle una cultura interna en la que se valoren aspectos relacionados con el comportamiento ético, la fluidez en las relaciones laborales, la preservación del entorno, el rescate de valores culturales y la potenciación de acciones medioambientales. |
| Kotler y Lee (2005) | Compromiso de una empresa para mejorar el bienestar de su comunidad mediante la aplicación de cierta discrecionalidad en sus prácticas y el aumento de la disponibilidad de sus recursos. |
| Basil y Weber (2006) | Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea beneficiosa o al menos no dañina, para un grupo de <i>stakeholders</i> mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios. |
| Panwar et al. (2006) | Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. |

Fuente: Elaboración propia basada en los autores

CAPÍTULO I

Siguiendo con las propuestas que apoyan la definición de Bowen (1953), para Andrews (1971) la Responsabilidad Social se considera como una restricción al comportamiento individual y de las empresas, que no permite actividades destructivas aunque sean rentables, puesto que hay un objetivo superior que es el del bienestar de la sociedad. Para otros autores como Farmer y Hogue (1985) las acciones de la empresa son responsables socialmente cuando al ser juzgadas por la sociedad del futuro se consideran que han sido de máxima ayuda porque han proveído a la sociedad de los bienes y servicios que deseaba y en las cantidades requeridas, con el mínimo coste financiero y social, y éste ha sido distribuido equitativamente. Definiciones recientes provienen de diversos organismos y asociaciones como la Comisión Europea (2001), para la cual la RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores

En cualquier caso, una revisión detallada de la literatura muestra como la mayoría de las definiciones se basan en dos ideas fundamentales: (1) las empresas tienen responsabilidades que van más allá de sus actividades con fines de lucro —responsabilidad económica— o con el mero cumplimiento de la ley —responsabilidad legal— (Davis, 1960; McGuire, 1963; Carroll, 1979; Jones, 1980; Maignan y Ferrell, 2000; Comisión Europea, 2001; Holloway, 2004), y (2) que estas responsabilidades se aplican no sólo a los accionistas, sino a un grupo más amplio de grupos de interés (Frederick, 1960; Davis y Blomstrom, 1975; Jones, 1980; Freeman, 1984; Comisión Europea, 2001; Gendron, 2002; Wheeler et al., 2003, Kotler y Lee, 2005; Basil y Weber, 2006).

A medida que la investigación y el estudio de las ciencias empresariales avanzan, multitud de nuevas teorías y definiciones de la RSC han surgido en los últimos años, sin que aún exista una definición universal aceptada de la RSC (Whitehouse, 2006). De hecho, el término RSC no se encuentra aceptado ampliamente, ni en su concepto ni a nivel práctico (Truscott et al., 2009). Diversos autores describen la literatura en torno a la RSC como carente de cohesión, de consenso y de madurez teórica, resultando en una gran confusión y ambigüedad (Carroll, 1999; Coelho et al., 2003; Godfrey, 2005). Una de las principales razones argumentadas es que el significado de la RSC varía en función de las distintas percepciones de los grupos de interés sobre el constructo (Campbell, 2007) y del sector de actividad al que nos refiramos (Whitehouse, 2006). En este sentido, en el epígrafe

CAPÍTULO I

I.1.1 de la presente Tesis Doctoral se analiza en profundidad el papel que juega el contexto en la articulación y definición de la RSC.

En un intento por clasificar las investigaciones publicadas hasta la fecha, Maigman y Ferrel (2004) agrupan las distintas aportaciones académicas al estudio de la RSC en función de cuatro puntos de vista distintos: (1) RSC como obligación social, (2) como obligación hacia los stakeholders (y no hacia la sociedad en global), (3) como motivación ética (destacando la importancia de una actividad corporativa por si misma independientemente de si existe obligación social o de los grupos de interés) y (4) la RSC como proceso de dirección. Con el mismo objetivo de analizar las aportaciones realizadas al concepto de RSC, Quazy y O'Brien (2000), hacen referencia a dos enfoques, categóricamente opuestos, que históricamente han servido para estudiar este concepto: (1) el paradigma ortodoxo y (2) el modelo de gestión integral de grupos de interés. El primer grupo, concibe la responsabilidad social como un concepto unidimensional donde la única responsabilidad de la empresa es ofrecer bienes y servicios a la sociedad. Por lo tanto, la rentabilidad económica es el único criterio para juzgar la eficiencia de las actividades productivas de la empresa y el motor principal de la organización ha de ser la búsqueda de la maximización del beneficio para el accionista (Friedman, 1970). Esta perspectiva ha sido duramente criticada por considerarse una visión anticuada, estrecha y simplista de la responsabilidad social corporativa y del rol de los negocios en las sociedades modernas. El segundo enfoque, el modelo de gestión integral de grupos de interés, hace referencia a una visión más amplia de la empresa, como organismo que forma parte de la sociedad, cuya función es más que la obtención de beneficios a corto plazo. Desde esta perspectiva los objetivos de la actividad empresarial cambian, y por lo tanto también lo hace la forma en que la sociedad legitima la función empresarial. Si anteriormente una empresa obtenía un beneficio económico estaba legitimada socialmente, ahora éste ya no es una condición única para la legitimación, ya que cuenta no sólo el hecho de conseguir un beneficio, sino también el cómo se ha conseguido. A partir de estos dos grupos, estos autores plantean un modelo bidimensional de RSC que se ilustra a continuación, en el que pretenden clasificar las distintas perspectivas con las que se puede considerar la RSC.

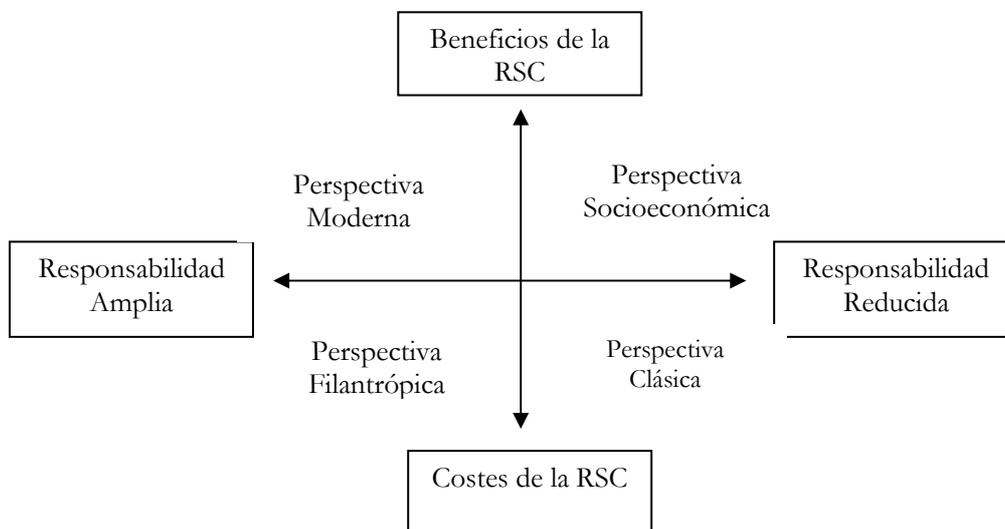
En el modelo de Quazy y O'Brien (2000) (Figura I.1) el eje horizontal pretende representar el nivel de responsabilidad de la compañía, mientras que en el eje vertical se representa la percepción de las consecuencias de emprender acciones socialmente

CAPÍTULO I

responsables en la empresa. En este modelo se especifican cuatro perspectivas distintas para considerar la RSC en la empresa:

- Perspectiva clásica: visión reducida de la responsabilidad social de la empresa, considerándola como un coste.
- Perspectiva socioeconómica: manteniendo una visión reducida de la responsabilidad social de la empresa, se considera que la RSC puede aportar algún beneficio.
- Perspectiva moderna: se considera la empresa como una institución social que es responsable de todas las acciones con las que se relaciona con alguno de sus stakeholders.
- Perspectiva filantrópica: se tiene una visión amplia de la responsabilidad social de las empresas pero las acciones de RSC son tratadas como actividades altruistas, que representan un coste para la empresa, pero que se realizan por cuestiones morales y éticas.

Figura I.1. Modelo bidimensional de la RSC. Quazy y O'Brien (2000)



Fuente: Quazy y O'Brien (2000)

I.1.1. El papel del contexto en la comprensión y definición de RSC

Al objeto de profundizar en el estudio de la RSC, es vital considerar el papel que juega el contexto en su articulación práctica en las organizaciones. Tal y como Sethi (1975) explica,

CAPÍTULO I

una evaluación del desempeño social de la empresa que hace caso omiso de su entorno cultural y socio-político está plagado de peligros conceptuales y metodológicos. Un supuesto básico de la responsabilidad social es que las empresas deben adaptar su comportamiento a las expectativas sociales (Bowen, 1953; Davis, 1960; Sethi 1975; Vidal y Kozak, 2008). Las complicaciones surgen cuando estas expectativas de la sociedad varían en función del contexto en el que las empresas operan. Por características contextuales nos referimos a las peculiaridades geográficas, sociales, culturales, políticas y económicas de los lugares en el que las compañías desarrollan su actividad (Vidal y Kozak, 2008). Estas características juegan un rol importante en la determinación de las responsabilidades de las empresas y, consecuentemente, en sus respuestas a cuestiones relativas a la responsabilidad social corporativa (Strnad, 1983; Comisión Europea, 2002; Ward et al., 2002). El hecho de que una empresa elija que actividades socialmente responsables va a adoptar e implementar, es parte esencial de la definición de su comportamiento corporativo, pero los negocios han de establecer prioridades (Johnson, 1971; Epstein, 1987). Sin embargo, estas prioridades dependen en gran medida de las características contextuales en las que las empresas operan. De hecho, los contextos sociales y culturales pueden influir y limitar ciertos aspectos de las empresas, incluyendo las razones para su existencia, sus objetivos y metas, así como los recursos humanos y procesos que dan forma a sus productos y servicios (Strand, 1983). Además, la elección sobre qué aspectos sociales y medioambientales deberían ser abordados por las empresas varía en función del sector de actividad en el que se opera (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007).

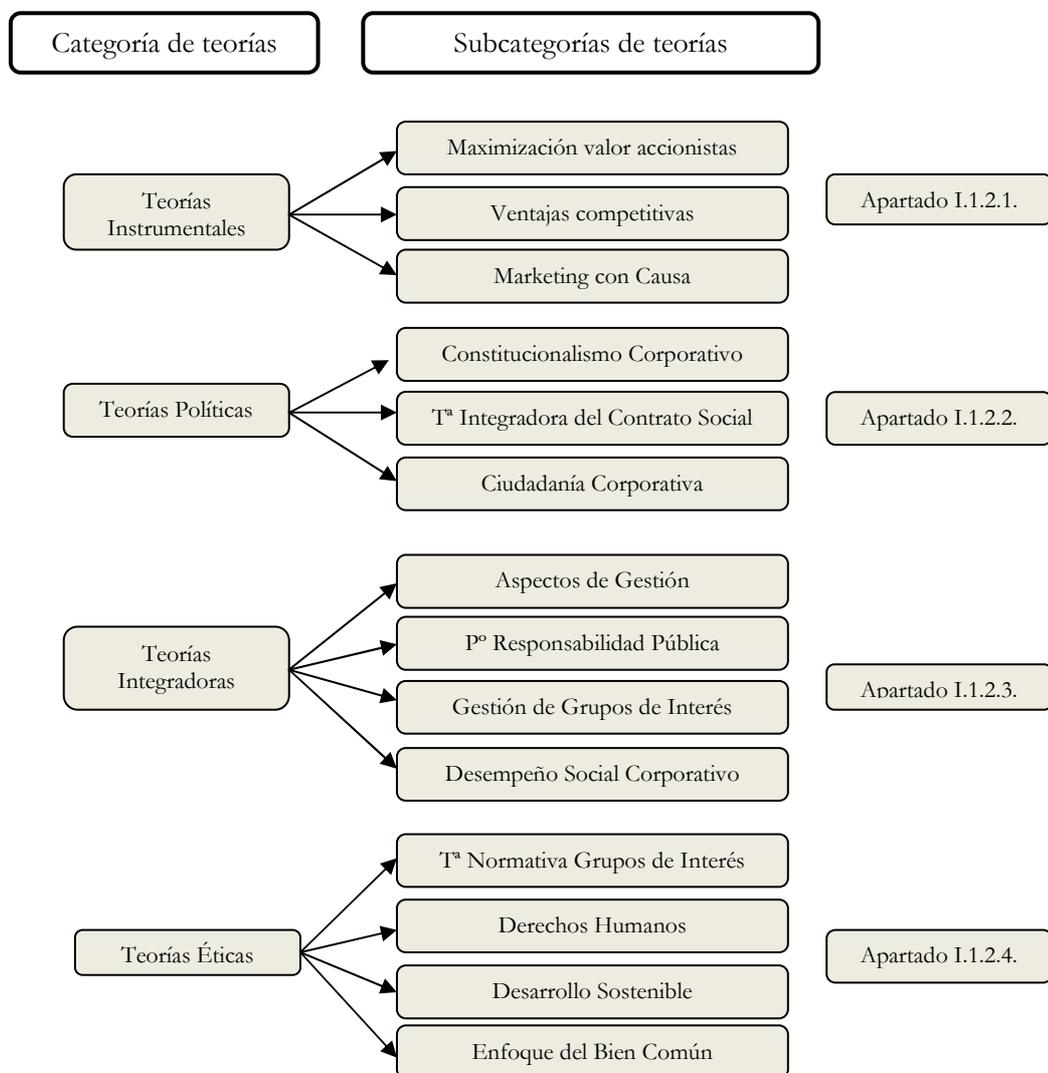
Una vez analizado el carácter contextual de la RSC (Bowen, 1953; Davis, 1960; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Singhapakdi et al., 1996; van Marrewijk, 2003; Decker, 2004; Kakabadse et al., 2005; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007) se contempla que la idea de alcanzar una definición de RSC que se ajuste a todas las situaciones y contextos no sea razonable, por lo que dicha idea está siendo abandonada (van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003; Kakabadse et al., 2005) ya que entorpece la operatividad del concepto, su medición y su implementación. En consecuencia, deben aceptarse definiciones específicas (van Marrewijk, 2003) surgidas desde una variada gama de enfoques (Ougaard y Nielsen, 2004; Kakabadse et al., 2005). En este sentido, en el segundo capítulo de la presente Tesis Doctoral se propone una nueva definición de la RSC en el sector hotelero a la vista de las particularidades del sector (véase epígrafe II.4.5.3).

CAPÍTULO I

I.1.2. Principales perspectivas teóricas y enfoques sobre la RSC

Un trabajo que supone un buen punto de partida y que resulta particularmente útil para guiar el análisis de las perspectivas teóricas de la RSC es el de Garriga y Melé (2004), ya que además de su calidad académica, engloba las teorías más relevantes sobre la RSC y establece cuatro categorías y catorce sub-categorías claramente definidas. Estos autores clasifican las principales teorías de la RSC en cuatro grupos: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas (Figura I.2).

Figura I.2. Esquema sobre las perspectivas teóricas en torno a la RSC



Fuente: Elaboración propia basada en Garriga y Melé (2004)

CAPÍTULO I

I.1.2.1. Teorías Instrumentales

La primera categoría descrita por Garriga y Melé (2004) es la correspondiente a las Teorías Instrumentales. En ésta se agrupan todas aquellas contribuciones que ven a la RSC como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y la creación de riqueza. Tres sub-categorías principales pueden ser identificadas dentro de las teorías instrumentales dependiendo del objetivo económico propuesto: (a) Maximización del valor de los accionistas, (b) Estrategias para lograr ventajas competitivas y (c) el Marketing relacionado con alguna causa.

a. Maximización del valor de los accionistas

Un enfoque muy conocido es aquel que contribuye a la maximización del valor de los accionistas como criterio supremo para evaluar las actividades específicas llevadas a cabo en la RSC. Según este criterio, se debería llevar a cabo cualquier inversión en demandas sociales que produjera un incremento en el valor de la acción, todo ello actuando sin fraude y engaño. En contraste, si la demanda social sólo supone un coste para la compañía, debería rechazarse. Friedman (1970) es la figura destacada de esta ideología y defiende ante todo el bienestar de los accionistas, estableciendo que los objetivos socio-económicos están completamente separados de los objetivos económicos. Este enfoque, toma la maximización del valor de los accionistas como la referencia básica para la toma de decisiones corporativa siendo la Teoría de la Agencia la manera más popular de articular esta referencia. Sin embargo, algunos autores como Jensen (2000) defienden que la maximización del valor de los accionistas no es incompatible con la satisfacción de ciertos grupos de interés para la compañía.

b. Estrategias para lograr ventajas competitivas

Este subgrupo de categorías se centran en como asignar recursos para conseguir objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas (Husted y Allen, 2000). Dentro de este grupo tres enfoques se incluyen: (a) Inversiones Sociales en un entorno competitivo, (b) la Visión de los Recursos y Capacidades y (c) las Estrategias para la Base de la Pirámide Económica.

CAPÍTULO I

a. Inversiones sociales en un entorno competitivo.

Porter y Kramer (2002) han aplicado recientemente el conocido modelo de Porter de la ventaja competitiva en la consideración de inversiones en lo que ellos denominan entornos competitivos. Los autores argumentan que la inversión en actividades filantrópicas puede ser la única forma de mejorar el contexto de la ventaja competitiva de la compañía y que normalmente crea un mayor valor social que el del gobierno o los donantes individuales. Porter y Kramer (2002) concluyen que las inversiones filantrópicas por los miembros de un grupo, ya sea de manera individual o colectiva, pueden tener un poderoso efecto en la competitividad de dicho grupo en el resultado de todas las compañías que lo constituyen.

b. Visión de los recursos y capacidades.

Este enfoque (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) mantiene que la habilidad de una compañía para actuar mejor que sus competidores depende de la interacción única de los recursos humanos, organizativos y físicos a través del tiempo. Tradicionalmente, los recursos más apropiados para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo debían cumplir cuatro criterios: debían ser valiosos, escasos, inimitables y la organización debía organizarse para utilizarlos eficazmente. El enfoque de las “capacidades dinámicas” hace referencia a los aspectos dinámicos de los recursos, y se basa en las guías que hay tras la creación, evolución y recombinación de los recursos en nuevas fuentes de ventajas competitivas (Teece et al., 1997). Así, las capacidades dinámicas son rutinas estratégicas y organizativas por las cuales los gerentes adquieren recursos, los modifican, los integran y los recombinan para crear nuevas estrategias para la creación de valor. Basados en este enfoque, algunos autores han identificado recursos y capacidades sociales y éticas que pueden ser una fuente de ventajas competitivas, tales como el proceso moral de toma de decisiones (Petrick y Quinn, 2001), el proceso de la percepción, deliberación y respuesta o capacidad de adaptación (Litz, 1996) y el desarrollo de relaciones apropiadas con los stakeholders primarios: empleados, clientes, proveedores y comunidades (Harrison y St. John, 1996; Hillman y Keim, 2001).

CAPÍTULO I

Un modelo más completo de esta visión de los Recursos y Capacidades es el propuesto por Hart (1995), el cual incluye aspectos de las capacidades dinámicas y un nexo con el entorno externo. Hart argumenta que los aspectos más importantes para el desarrollo de nuevos recursos y capacidades son los límites y los desafíos del propio medio natural. Hart (1995) desarrolla su marco conceptual en torno a tres capacidades estratégicas interconectadas: la prevención de la contaminación, la gestión/ administración del producto y el desarrollo sostenible. Este autor considera crítica la mejora continua de los recursos, la integración de los distintos grupos de interés (stakeholders) y la existencia de una visión compartida. Desde esta perspectiva, las estrategias, los programas y actividades relativas a la RSC son concebidos como recursos para obtener ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

c. Estrategias para la base de la pirámide económica.

Tradicionalmente, muchas estrategias de negocio se basan en desarrollar productos para las clases media o alta de la sociedad, pero la mayor parte de la población se encuentra en la base de la pirámide económica, formada por las clases baja o media-baja, lo que implica unos 400 millones de personas. En base a esta reflexión, ciertas estrategias pueden dirigirse a estas clases bajas o media-bajas y obtener beneficios. Prahalad (2002) analizó la experiencia en la India y sugirió ciertos cambios de mentalidad entre las compañías para convertir a estas clases sociales en consumidores activos. En su opinión el principal cambio es concebir a estos grupos como una oportunidad para innovar, en lugar de como un problema. Una medida concreta para satisfacer a los grupos integrantes de esta zona inferior de la pirámide económica, es la innovación disruptiva, la cual consiste en productos o servicios que no tienen las mismas condiciones que los usados en los mercados principales, y que como resultado pueden introducirse entre los consumidores no tradicionales a un coste de producción bajo y adaptados a las necesidades de la población. La innovación disruptiva puede contribuir a la mejora de las condiciones sociales y económicas de la base de la pirámide, así como a la creación de una ventaja competitiva para las compañías (Hart y Christensen, 2002).

CAPÍTULO I

c. Marketing con Causa

El Marketing con Causa (McC) ha sido definido como el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing caracterizadas por la contribución por parte de la compañía con una cantidad monetaria específica a una determinada causa social cuando los consumidores realicen un ingreso para la compañía, derivado del proceso de intercambio que satisfaga los objetivos del individuo y de la organización (Varadarajan y Menon, 1988). Su objetivo es, por tanto, aumentar las ventas e ingresos de la firma y mejorar la relación con sus consumidores construyendo la marca a través de la asociación de la misma con una dimensión ética o de responsabilidad social (Varadarajan y Menon, 1988). En cierta manera, esta asociación busca una diferenciación de los productos creando unos atributos socialmente responsables que afectan a la reputación de la compañía (Smith y Higgins, 2000). Tal y como apuntan McWilliams y Siegel (2001) el apoyo a una causa crea la reputación de que la firma es honesta y de confianza.

I.1.2.2. Teorías políticas

Este segundo grupo de teorías respecto a la RSC se centran en las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad (Garriga y Melé, 2004). Esta categoría también ha sido subdividida en tres sub-categorías: (a) Constitucionalismo Corporativo, (b) la Teoría Integradora del Contrato Social y (c) la Ciudadanía Corporativa.

a. Constitucionalismo Corporativo

Davis (1960) fue uno de los primeros autores en explorar el papel del poder que las empresas tienen en la sociedad y el impacto social de su poder. Fue Davis quien introdujo el poder de las empresas como nuevo elemento en el debate de la RSC. De manera adicional, este autor apuntó que las causas que generan el poder a las empresas no son sólo internas sino también externas. La posición de las mismas es inestable y en constante cambio, desde la perspectiva económica a la social y de aquí a la perspectiva política y viceversa. Davis (1967) formuló dos principios para explicar cómo ha de ser gestionado el poder de las empresas: “*la ecuación del poder social*” y “*la ley de hierro de la responsabilidad*”. El principio de “*la ecuación del poder social*”

CAPÍTULO I

establece que la responsabilidad social de los hombres de negocio proviene del poder social que estos poseen (Davis, 1967). Por otro lado la *“ley de hierro de la responsabilidad”* hace referencia a las consecuencias negativas de la ausencia en el uso del poder. Según el propio autor: *“aquel que no use su poder social de manera responsable, lo perderá. A largo plazo, aquel que no use su poder de la manera que la sociedad considera responsable, tenderá a perderlo, ya que otros grupos asumirán esas responsabilidades?”* (Davis, 1960, p. 48). De este modo, si la compañía no usa su poder social, ésta perderá su posición en la sociedad, porque otros grupos lo ocuparán, especialmente si la sociedad demanda responsabilidad a las empresas.

b. Teoría integradora del Contrato Social

Donaldson (1982) estudió las relaciones empresa-sociedad en torno a los fundamentos del contrato social de Locke. Este autor asume que un conjunto de contratos sociales implícitos existen entre la sociedad y las empresas, los cuales implican unas obligaciones de las compañías hacia la sociedad. Posteriormente, Donaldson y Dunfee (1994) ampliaron este enfoque y propusieron *“La Teoría integradora del Contrato Social”*. Estos autores asumen dos niveles de consenso, uno a nivel macrosocial y otro a nivel microsociales. Los autores expusieron que el primer nivel es un contrato de carácter normativo, hipotético y general basado en hipernormas éticas, definidas como principios tan fundamentales que por definición, sirven para evaluar las normas de orden inferior, alcanzando la raíz de lo que es ético para la humanidad (Donaldson y Dunfee, 1999). El segundo contrato se refiere a los acuerdos implícitos o explícitos que tienen lugar entre los miembros de una comunidad específica y son los que generan las normas auténticas pues reflejan la complejidad contextual de las situaciones específicas de negocios (Donaldson y Dunfee, 1999).

c. Ciudadanía Corporativa

Uno de los primeros autores que desarrolló este término fue Davis (1973), aunque un nuevo interés por el concepto ha surgido en los últimos años, como respuesta a las intensas protestas contra la globalización (Garriga y Melé, 2004). Matten et al. (2003) distingue tres visiones referidas a la Ciudadanía Corporativa: la

CAPÍTULO I

visión limitada, la equivalente a la RSC y la extendida. En la visión limitada el término se usa en un sentido muy cercano a la filantropía empresarial e inversión social. La visión equivalente a la RSC es bastante común. Carroll (1999) en su artículo *“Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”* propone que la Ciudadanía Corporativa es una nueva conceptualización del papel de la empresa en la sociedad y depende de la manera en que se defina. En la visión extendida las compañías entran en juego cuando el gobierno falla en la protección de los ciudadanos. Este punto de vista surge del hecho de que determinadas compañías han reemplazado a la más poderosa institución en el tradicional concepto de ciudadanía: el gobierno.

A pesar de las notables diferencias existentes entre las diversas teorías existentes en torno al concepto de la Ciudadanía corporativa, muchos autores convergen en puntos comunes, tales como un fuerte sentido de responsabilidad hacia la comunidad local, la consideración por el medio ambiente y la general preocupación por la mejora de la comunidad. Una contribución a destacar, es la de los autores Logsdon y Wood (2002) que introdujeron el concepto de Ciudadanía Empresarial, incorporando la Declaración Universal de los Derechos Humanos como hipernorma, con la consecuente obligación de las empresas de promover el bienestar social, proteger los derechos humanos y defenderlos de cualquier intento por destruirlos.

I.1.2.3. Teorías integradoras

Este grupo de teorías buscan como integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia (Garriga y Melé, 2004). Las demandas sociales son consideradas generalmente como el modo en que la sociedad interactúa con las empresas, otorgándolas prestigio y legitimidad. Como consecuencia, la gestión corporativa debería tener en cuenta estas demandas sociales e integrarlas de tal modo que las compañías operen en concordancia con los valores sociales (Garriga y Melé, 2004). Estos autores distinguieron cuatro sub-categorías: (a) Aspectos administrativos y de gestión, (b) el Principio de Responsabilidad Pública, (c) la Gestión de los Grupos de Interés y (d) el Desempeño Social Corporativo.

CAPÍTULO I

a. Aspectos administrativos y de gestión

Este enfoque está relacionado con la llamada “*Respuesta Social Corporativa*” o la respuesta a cuestiones sociales cuyo concepto y el proceso para gestionarlos dentro de la organización (Sethi, 1975) surgió en los años 70, ante la necesidad de identificar las brechas entre el desempeño esperado por los públicos relevantes para la empresa y el desempeño real de la misma, de forma que fuera posible intentar cerrarlas mediante una respuesta apropiada de la dirección (Garriga y Melé, 2004) y convertir la retórica de la responsabilidad corporativa en acción significativa (Ackerman, 1973). Estas brechas se encuentran en lo que Ackerman denomina “*zona de discreción*” donde la compañía recibe señales equívocas del entorno. Así, la compañía debería percibir esta brecha y elegir una respuesta óptima para cerrarla (Ackerman y Bauer, 1976). Este autor, entre otros autores, analizó los factores relevantes para gestionar las cuestiones sociales dentro de la organización, considerando las estructuras internas de la organización y los mecanismos de integración. El modo en que el objetivo social es integrado dentro de la organización fue definido como “*proceso de institucionalización*”. Así es como el concepto de “*Respuesta Social*” fue ampliado con el concepto de “*Aspectos administrativos y de gestión*”, definido por Wartick y Rude (1986) como el proceso por el que la empresa identifica, evalúa y responde a aquellas cuestiones sociales y políticas que pueden tener un impacto significativo en ella.

b. El Principio de Responsabilidad Pública

Preston y Post (1981) intentaron ayudar y guiar a las empresas limitando el alcance de la Responsabilidad Corporativa y otorgándola unos contenidos y fundamentos apropiados. De este modo propusieron el “*Principio de la Responsabilidad Pública*”. Ellos eligieron el término público en lugar de social para enfatizar la importancia del proceso público en lugar del punto de vista personal y moral. De acuerdo con estos autores, una directriz apropiada para un comportamiento gerencial legítimo se encuentra dentro del marco de la política pública, y añaden que ésta no sólo incluye los literales textos normativos y la regulación sino también un patrón general de la dirección social reflejado en la opinión pública, las cuestiones emergentes, los requisitos formales legales y la ejecución e implementación prácticas. Preston y Post analizaron el enfoque de la responsabilidad gerencial en términos de la “*participación primaria*” y “*participación*

CAPÍTULO I

secundaria” de la firma en su entorno social. La “*participación primaria*” incluye la tarea económica esencial de la compañía que a su vez contiene actividades como la localización y el establecimiento de las instalaciones de la empresa, conseguir proveedores, contratar empleados, llevar a cabo sus actividades productivas y comercializar sus productos, así como los requerimientos legales. La “*participación secundaria*” es consecuencia de la anterior, e incluye oportunidades de ingreso y de carrera para algunas personas, que provienen a su vez de la selección y promoción de los empleados. Al mismo tiempo, estos autores están a favor de la intervención de las empresas en la política pública especialmente en determinadas áreas donde ésta última no está claramente establecida o está en transición. Es legítimo y podría ser esencial que las empresas afectadas participaran abiertamente en la formación de políticas (Preston y Post, 1981).

c. Teoría de los grupos de interés o stakeholders

Esta teoría afirma que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de colectivos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir (Garriga y Melé, 2004). Los padres de esta teoría Emshoff y Freeman (1978) presentaron dos principios básicos que asentaban la “*Teoría de los Stakeholders*”. El primero es que el objetivo es conseguir la máxima cooperación entre el sistema formado por todos los grupos de interés y los objetivos de la compañía. El segundo de estos objetivos plantea que las estrategias más eficientes para la gestión de las relaciones con los grupos interesados implican esfuerzos que a la vez hacen frente a cuestiones que afectan a múltiples grupos de interés. Quizá el principal problema de esta teoría es la falta de criterios para identificar a los múltiples grupos de interés, lo que dificultará el otorgamiento de los derechos correspondientes de cada uno de ellos (Argandoña, 1998). Dentro del término stakeholders podemos incluir a: propietarios, clientes, empleados, proveedores, comunidad, competidores, grupos activistas, agencias gubernamentales, sindicatos, acreedores, y público en general (Freeman y Reed, 1983; Coelho et al., 2003). Incluso algunos autores han propuesto incluir en la lista a “objetos” o “sistemas” de interés. Por ejemplo, Bazin y Ballet (2004) sugirieron recientemente contemplar al medio ambiente como un stakeholder a pesar de que otros

CAPÍTULO I

investigadores han concluido que no pueden ser considerados bajo este enfoque stakeholders “no humanos” (Orts y Strudler, 2002; Phillips et al., 2003).

d. Teoría del Desempeño Social Corporativo

Esta teoría incluye la búsqueda de la legitimidad social junto con los procesos necesarios para ofrecer una respuesta adecuada por parte de la empresa a la sociedad. Se considera que fue Carroll (1979) quien introdujo este modelo, sugiriendo un modelo de desempeño corporativo en base a tres elementos: una definición básica de responsabilidad social, una lista de cuestiones en las que la responsabilidad social existe y una especificación de la filosofía de la respuesta a las cuestiones sociales. Este autor consideró que una definición de Responsabilidad Social que incluyera todo el rango de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad, debía incluir las categorías siguientes: económica, legal, ética y filantrópica. Posteriormente, Carroll (1991) incorporó esta categorización en la “*Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa*” (Carroll, 1991). Posteriormente, Wartich y Cochran (1985) ampliaron el modelo de Carroll sugiriendo que la participación social de las empresas descansa en los principios de la responsabilidad social, los procesos de la respuesta social y la política de los aspectos administrativos y de gestión. Un nuevo desarrollo fue propuesto por Wood (1991), quien presentaba un modelo de desempeño social corporativo basado en los principios de la RSC tanto a nivel individual, organizativo e institucional, en los procesos de la respuesta social, como evaluación medioambiental, gestión de los stakeholders y cuestiones de gestión y, a diferencia de Wartich y Cochran (1985), en los resultados del comportamiento corporativo que incluyen programas sociales, impactos sociales y políticas sociales.

I.1.2.1. Teorías éticas

Finalmente, Garriga y Melé (2004) definieron la cuarta categoría como la de Teorías Éticas, que subdividieron en cuatro subclases: (a) Teoría normativa de los grupos de interés, (b) Derechos humanos, (c) Desarrollo sostenible y (d) Enfoque del bien común. De acuerdo a lo expuesto por los mismos autores, el enfoque primario de esta categoría se centra en “*los requerimientos éticos que cementan las relaciones entre las empresas y la sociedad*” (Garriga y Melé, 2004, p. 60).

CAPÍTULO I

a. Teoría normativa de los grupos de interés

La gestión de los distintos grupos de interés (stakeholders) se incluye dentro de esta categoría ya que varios autores consideran que esta forma de gestión es un modo de integrar las demandas sociales dentro de la empresa. Freeman (1984) definió a los stakeholders como aquellos grupos que poseen algún tipo de interés en la empresa o algún derecho sobre la misma, como los proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local. De un modo más preciso, Donaldson y Preston (1995) sostienen que la teoría de los stakeholders posee un núcleo normativo basado en dos ideas principales: la primera, que los stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en la actividad de la empresa (los stakeholders son identificados por su interés en la compañía, independientemente de si la empresa posee o no algún interés funcional en ellos) y segunda, que los intereses de todos los stakeholders poseen un valor intrínseco (esto es, cada grupo merece un estudio por sí mismo y no sólo por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas).

Siguiendo esta teoría, una compañía socialmente responsable ha de prestar atención a los intereses legítimos de todos sus grupos de interés, equilibrándolos de manera que la atención no recaiga exclusivamente en los intereses de los accionistas. Sin embargo, según varios autores una formulación genérica de la teoría de los stakeholders no es suficiente. En opinión de Freeman (1994), para conocer como las empresas han de ser gobernadas y como deberían actuar sus directivos, se hace necesaria la definición de un núcleo normativo ético. En este sentido, varios académicos han propuesto distintas teorías. Freeman y Evan (1990) introdujeron los principios de Rawls —libertad y diferencia—, Bowie (1998) propuso una combinación de los principios de Kant y de Rawls, Freeman (1994) propuso la doctrina de los contratos justos y Philips (2003) sugirió introducir el principio de la justicia basado en las seis características del principio de juego limpio de Rawls: beneficio mutuo, justicia, cooperación, posibilidad de oportunismo y la aceptación voluntaria de los beneficios de los mecanismos de cooperación. Como se observa, la teoría de los stakeholders ha sufrido multitud de reinterpretaciones, sin embargo esta teoría enfocada en el campo de la ética, presenta una perspectiva diferente en la RSC, donde la ética se convierte en el elemento central.

CAPÍTULO I

b. Derechos humanos

Los derechos humanos han sido la base para la RSC especialmente en el mercado global (Cassell, 2001). En los últimos años algunos enfoques basados en los derechos humanos han sido propuestos. Uno de ellos es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999), que incluye diez principios en el área de los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción:

Derechos Humanos

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
- Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales

- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
- Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

- Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;
- Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
- Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

CAPÍTULO I

Lucha contra la corrupción

- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Otra propuesta basada en los derechos humanos fue “*The Global Sullivan Principles*”. Esta iniciativa toma su nombre del reverendo León H. Sullivan, el cual propuso este código de conducta para preservar los derechos humanos y la igualdad de oportunidades en las empresas. Estos principios aspiran a que las empresas luchen por la consecución de la justicia económica, social y política, allí donde actúen. Los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la formación, la capacitación de los trabajadores, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la dignidad son elementos básicos en esta declaración. La certificación SA8000 para la acreditación de la RSC también se basa en los derechos humanos y laborales. Se trata de una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Fue creada por la organización de Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International), organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo, la implementación y el control de normas de responsabilidad social verificable y voluntaria.

c. Desarrollo Sostenible

El término desarrollo sostenible se generalizó en 1987, cuando la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas publicó (1987) el “*Informe Brutland*” o “*Nuestro Futuro común*” como es conocido generalmente. Este informe establece que el desarrollo sostenible es aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El informe plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. Aunque en un principio sólo se incluía el factor medioambiental, el concepto de desarrollo sostenible ha adquirido cada vez una mayor relevancia y consideración en la dimensión social como parte inseparable del desarrollo. Según el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, “*éste necesita la integración de consideraciones, sociales, medioambientales y económicas para realizar juicios equilibrados en el largo plazo*”.

CAPÍTULO I

Numerosas definiciones han sido propuestas para este concepto, sin embargo según Gladwin y Kennelly (1995) un análisis de todas ellas sugiere que el desarrollo sostenible es un proceso para conseguir el desarrollo humano de un modo global, relacionado, equiparable, seguro y prudente. Según estos autores el principal problema aparece cuando las compañías tienen que desarrollar los procesos e implementar estrategias para afrontar el reto empresarial del desarrollo sostenible. Existen, no obstante, algunas propuestas para conseguir la sostenibilidad corporativa. Una de las más aceptadas es la extensión de la tradicional línea base de la rentabilidad económica hacia la triple línea base que incluye aspectos económicos, sociales y medioambientales (Figura I.3).

Figura I.3. Extensión de la Triple Línea Base de Rendimiento



Fuente: van Marrewijk y Werre (2003)

Van Marrewijk y Werre (2003) mantienen que la sostenibilidad corporativa es un proceso a medida y que cada organización debe elegir su propio enfoque específico respecto a este proceso. Esto permitirá a las empresas alinear sus estrategias con sus objetivos para responder de una manera adecuada a las circunstancias en las que opera cada compañía. Esta idea se extenderá en detalle en el epígrafe I.2.

d. Teoría del Bien Común

Otra aproximación no muy consolidada entre los académicos pero con gran potencial es la que sitúa el bien común de la sociedad como valor de referencia de la RSC. Este concepto no es nuevo y ya existía en la tradición Aristotélica. Este enfoque

CAPÍTULO I

mantiene que las empresas, como cualquier otro grupo o individuo social, deben contribuir al bien común de la misma, ya que forman parte de ella. Las empresas no deben dañar la sociedad, sino contribuir al bienestar de la misma. Según Melé (2002) las empresas pueden contribuir al bien común de la sociedad de diversos modos: a través de la creación de riqueza, proveyendo de productos y servicios de una manera justa y eficiente y respetando la dignidad y los derechos humanos de todos los individuos. La noción del bien común está muy relacionada con el concepto de Kyosei (Goodpaster, 1999), entendido como una forma conjunta de vida y trabajo para el bien común. Este concepto junto con el principio de la dignidad humana son los ejes básicos de “*Los Principios para los Negocios de la Caux Round Table*” (www.cauxroundtable.org). Sobre ellos se articulan los siguientes principios:

- La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas hacia todas las personas involucradas en los negocios
- El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial
- La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza
- Respeto a la legalidad
- Apoyo al comercio multilateral
- Respeto al medio ambiente

La Caux Round Table fue fundada en 1986 con el propósito de reducir las tensiones en el comercio internacional, desarrollar unas relaciones económicas y sociales constructivas entre los países miembros y asumir el papel que a las empresas les corresponde desempeñar en pro de la paz y la estabilidad internacionales.

I.1.3. Propuestas dimensionales de la RSC

Tal y como se analizó en el apartado I.1.1 de esta Tesis Doctoral, la RSC tiene un marcado carácter contextual, de tal manera que el propio concepto y las dimensiones que lo componen vienen determinados por las características particulares de las compañías en cada industria, así como por el contexto en el que todas ellas operan (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007). Puesto que existe una gran diversidad de

CAPÍTULO I

perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre el concepto de RSC, existen varios marcos referenciales para explicar las dimensiones del concepto. En este sentido, Maignan (2001) identificó dos corrientes académicas para conocerlas. Por un lado, aplicar encuestas a directivos, gerentes y otros miembros de las empresas sobre la importancia que éstos atribuyen a la adopción de ciertos comportamientos socialmente responsables (Larson, 2001; Banerjee, 2002; Quazi, 2003; Berger et al., 2006), y por otro, definir y dimensionar el constructo RSC con base en argumentos normativos (Davis, 1973; Ackerman y Bauer, 1976; Carroll, 1979 y 1991; Wood, 1991; Swanson, 1995).

Entre los desarrollos académicos más destacables se hallan los modelos de las Asociaciones Corporativas (Brown y Dacin, 1997), el de Zahra y Latour (1987), la pirámide de Carroll (1979, 1999), los centrados en la Teoría de los Grupos de Interés (Clarkson, 1995; Maignan et al., 1999; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012) y los basados en la Teoría del Desarrollo Sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). Tal y como se puede observar en la Tabla I.2, los modelos descritos coinciden prácticamente en su totalidad en señalar que la RSC es percibida como un constructo multidimensional, aunque bien es cierto, que difieren entre ellos de forma importante, tanto en el número de dimensiones como en los propios factores que la componen.

Tabla I.2. Principales propuestas dimensionales de la RSC

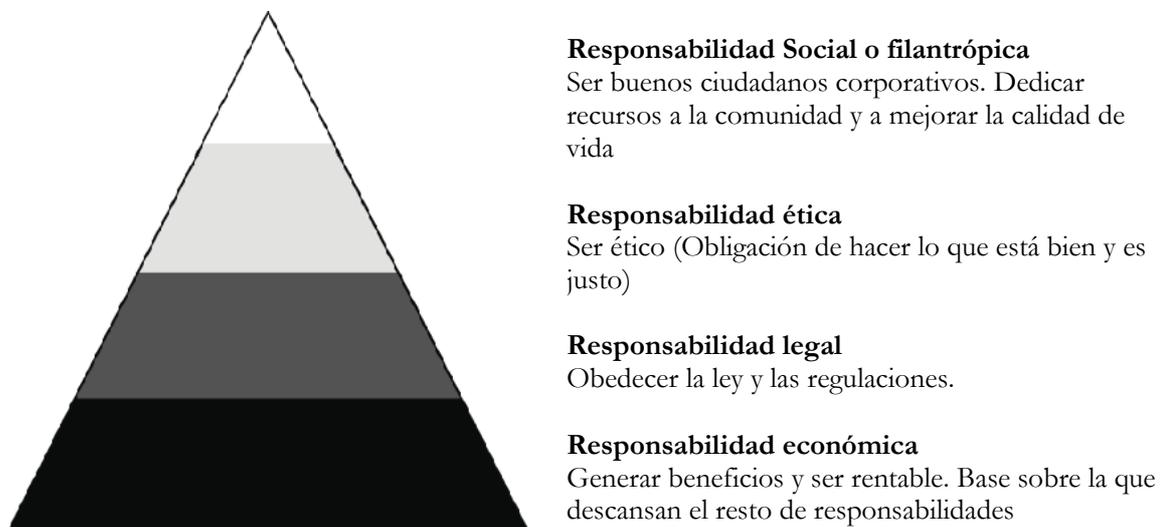
| Propuesta | Dimensiones | Autores |
|---------------------------------|---|--|
| Concepto unidimensional | (1) RSC | Brown y Dacin (1997); Handelman y Arnold (1999); Sen y Bhattacharya (2001); Lichtenstein et al., (2004); Lafferty y Goldsmith (2005) |
| Modelo piramidal de Carroll | (1) Económica (2) Legal (3) Ética (4) Filantrópica | Carroll (1979, 1999); Aupperle et al., (1985); Maignan et al., (1999); Maignan y Ferrell (2000); Maignan (2001); García de los Salmones et al., (2005) |
| Desarrollo sostenible | (1) Económica (2) Medioambiental (3) Social | van Marrewijk (2003); Panapanaan et al., (2003); Bigné et al., (2005); Panwar et al., (2006) |
| Teoría de los grupos de interés | (1) Accionistas (2) Consumidores (3) Empleados (4) Sociedad (5) General | Clarkson (1995); Maignan et al., (1999); Decker (2004); Turker (2009), Pérez y Rodríguez del Bosque (2011) |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I

Un trabajo perteneciente a la segunda corriente descrita por Maignan (2001), que ha contado con considerable aceptación y que ha sido usado por los investigadores durante los últimos tiempos para este fin es el desarrollado por Carroll en 1979 y revisado por él mismo en 1991 y 1999 (Lantos, 2001; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; García de los Salmones et al., 2005). Según este autor la RSC puede ser definida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Según este modelo, las dimensiones de la RSC son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras (Figura I.4).

Figura I.4. Propuesta dimensional de la RSC según Carroll (1991)



Fuente: Carroll (1991)

En primer lugar, se halla la dimensión económica, que se refiere a las expectativas de la sociedad en cuanto a que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades –como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia– mediante la producción y venta de bienes y servicios. A continuación se encuentra la dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos circunscribiéndose al marco jurídico establecido. En tercer lugar la dimensión ética se refiere a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Finalmente la dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales.

CAPÍTULO I

Sin embargo, sorprendentemente el modelo de Carroll al igual que otros marcos de referencia menos establecidos —tales como las asociaciones corporativas de Brown y Dacin (1997)— no ha sido sometido al escrutinio de los actores sociales y de los consumidores (Maignan y Ferrell, 2003), y normalmente su estudio se ha basado en las definiciones dadas por los directivos (Aupperlen et al., 1985; Swaen et al., 2003). De este modo, poco se sabe sobre el significado y las percepciones de la RSC por parte de los consumidores (Maignan y Ferrell, 2003; Swaen et al., 2003; Bigné et al., 2005; García de los Salmones et al., 2005; Bigné et al., 2006), así como hasta qué punto dicho marco y sus dimensiones reflejan apropiadamente las percepciones de este grupo de stakeholders, por lo que la relevancia del trabajo de Carroll permanece en duda (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003). Maignan (2001) y Maignan y Ferrell (2003) intentando responder a esta cuestión, diseñaron una escala para medir las percepciones de los consumidores sobre la RSC pero sus resultados dieron únicamente soporte parcial a las dimensiones de Carroll (1979 y 1999). Posteriormente, García de los Salmones et al., (2005) también intentaron obtener las cuatro dimensiones establecidas por Carroll (1979) a partir del estudio de las percepciones de consumidores españoles de servicios de telefonía móvil usando para ello los ítems propuestos en la escala de Maignan (2001). A través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) descubrieron que las dimensiones legal y ética constituían en realidad un solo factor al que llamaron dimensión ético-legal, mientras que un análisis factorial confirmatorio de segundo orden les mostró que la dimensión económica no era una componente de la RSC desde la perspectiva del consumidor, contradiciendo con ello el modelo estudiado. Otro marco conceptual que podría ser valorado para describir las dimensiones que constituyen la RSC percibida por los consumidores es el establecido por Brown y Dacin (1997). Dichos autores no investigaron las dimensiones de las asociaciones cognitivas de los consumidores de la RSC —*CSR associations*— propiamente dichas, aunque sí identificaron que éstas son distintas a las asociaciones de la Habilidad Corporativa —*Corporate Ability associations*—. Análogamente a lo sucedido en la investigación de García de los Salmones et al. (2005), los resultados del trabajo de Brown y Dacin (1997) indican que los consumidores no perciben el aspecto económico como parte integrante de la RSC. Una tercera perspectiva se basa en los postulados de la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984). Según esta propuesta las acciones de responsabilidad social corporativa han de clasificarse preferentemente en función de aquellos grupos de interés que más se benefician con las mismas, y que son el público objetivo principal al que se quiere satisfacer con cada una de ellas. De esta manera, siguiendo esta postura, en la literatura se han identificado diversas dimensiones de RSC:

CAPÍTULO I

consumidores, empleados, accionistas, sociedad, general, medioambiente y mercado, entre otros (Maignan et al., 1999; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011). Este modelo tampoco está exento de críticas y existen trabajos que señalan limitaciones (Turker, 2009). La principal restricción de estos estudios es que en las investigaciones desarrolladas en este ámbito no se han tenido en cuenta a todos los grupos de interés de las compañías, sino a un número limitado de públicos objetivo.

En último lugar, una tercera perspectiva desarrollada para explicar una posible dimensionalización de la RSC es la que propone el enfoque del desarrollo sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). La especial relevancia que adquiere en este enfoque la dimensión medioambiental de la responsabilidad social corporativa hace que su planteamiento sea el más adecuado para esta Tesis Doctoral, ya que el turismo es uno de los sectores de actividad con mayor repercusión en su entorno físico (Jamrozny, 2007; Timur y Getz, 2009). Este enfoque ha contribuido a la mejora de la comprensión y claridad en torno a la RSC (Truscott et al., 2009), además de haberse utilizado tanto para la gestión de este concepto como en su nivel operativo (Adams y Zutshi, 2004). Desde esta perspectiva se refuerza la concepción de la RSC como un constructo multidimensional enfatizando en igual medida aspectos de tipo económico, social y medioambiental. Son varios los autores que apoyan este enfoque sobre todo en el contexto turístico de este trabajo (Kakabadse et al., 2005; Henderson, 2007), resultando este modelo, a priori, especialmente apropiado para la presente investigación, ya que es el que mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse et al., 2005). En el siguiente apartado se analizan las dimensiones de la RSC identificadas según la perspectiva del desarrollo sostenible.

I.2. El concepto de Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible (o sostenibilidad) es un concepto polisémico, que integra no sólo la dimensión ecológica y ambiental como podría considerarse inicialmente, sino una pluralidad de dimensiones. Según Doñate (2001) el término sostenibilidad se comporta como un:

- Principio ético, al tener en cuenta la conservación del ambiente y de los recursos naturales para las generaciones futuras,
- Principio económico, puesto que utiliza los recursos de acuerdo a la capacidad de generación de los mismos,

CAPÍTULO I

- Principio jurídico, ya que el ser humano tiene el derecho fundamental a un ambiente adecuado, el cual se corresponde con el compromiso internacional de los países de mantener los ecosistemas y los procesos ecológicos esenciales para la biosfera,
- Modelo de análisis sociopolítico puesto que se integran los factores ambientales en todas y cada una de las políticas sectoriales.

La popularización del concepto de Desarrollo Sostenible (en adelante DS) se debe al informe “*Nuestro Futuro Común*” o “*Informe Brutland*”, elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas y presidida por Gro Harlem Brutland. En él se propone la siguiente definición: “*El Desarrollo Sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”. Desde entonces la idea de DS se ha extendido ampliamente y cuenta con gran respaldo en la comunidad internacional ya que ofrece una visión de futuro que afronta los progresivos problemas de degradación ambiental y la distribución desigual de los recursos. Muestra de este interés son las distintas declaraciones internacionales que se han celebrado en los últimos años en torno a la idea de DS en el ámbito turístico de la presente Tesis (Tabla I.3).

Al igual que la idea de DS ha ido configurándose y desarrollándose, nuevas definiciones del concepto han aparecido. Son varias las definiciones que se han propuesto, poniendo énfasis en distintos aspectos como sostener los recursos naturales, sostener los niveles de consumo, lograr la sostenibilidad de todos los recursos (capital humano, capital físico, recursos ambientales, recursos agotables), perseguir la integridad de los ciclos, procesos y ritmos de la naturaleza o sostener los niveles de producción. Sin embargo, se encuentra relativamente aceptada, sobre todo en la rama de la Economía, una distinción básica entre sostenibilidad débil (*weak sustainability*) y sostenibilidad fuerte (*strong sustainability*), además de una clasificación con los matices adicionales de sostenibilidad muy débil y sostenibilidad muy fuerte (Pearce y Atkinso, 1993; Turner et al., 1994).

CAPÍTULO I

Tabla I.3. Eventos internacionales en torno al Desarrollo Sostenible en el ámbito del Turismo

| Año | Evento |
|------|---|
| 1980 | Estrategia Mundial para la Conservación 1980 |
| 1980 | Declaración de Manila sobre Turismo Mundial |
| 1985 | Declaración de Derechos del Turismo y Código del Turista |
| 1987 | Nuestro futuro común |
| 1989 | Declaración de La Haya sobre Turismo |
| 1992 | Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo |
| 1995 | Carta de Turismo Sostenible |
| 1996 | Agenda 21 para la Industria de viajes y Turismo |
| 1997 | Declaración de Berlín sobre Diversidad Biológica y Turismo |
| 1997 | Declaración de Calviá sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en el Mediterráneo |
| 1997 | Declaración de Manila sobre el Impacto Social del Turismo |
| 1999 | Decisión de la Comisión de las Naciones Unidas sobre “Turismo y Desarrollo Sostenible” |
| 1999 | Código Ético Mundial para el Turismo |
| 2000 | Principios para la implantación del Turismo Sostenible |
| 2001 | Declaración de Quebec sobre el ecoturismo |
| 2001 | Plan de Aplicación de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible |
| 2002 | Conferencia Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo (Comisión sobre el Desarrollo Sostenible) |
| 2003 | Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático |
| 2008 | Cambio Climático y Turismo |
| 2009 | Cumbre de Copenhague contra el Cambio Climático |
| 2012 | Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible en el Turismo |
| 2012 | Conferencia Internacional sobre Turismo, Cambio Climático y Desarrollo Sostenible |
| 2013 | Conferencia Internacional sobre los problemas y retos en el turismo sostenible |
| 2014 | Conferencia sobre Ecoturismo y Turismo Sostenible |

Fuente: Elaboración propia

Los defensores de la sostenibilidad fuerte (*strong sustainability*) defienden que la naturaleza tiene un valor inherente en sí misma y nos provee de funciones que no son reemplazables por el capital realizado por los humanos. A estas funciones esenciales para la vida se les llama capital natural crítico. La noción de sostenibilidad fuerte se define como la capacidad de la economía humana de mantener este capital natural crítico. Por ejemplo, se consideran esenciales y sus funciones irremplazables: las especies vivas (stocks de capital natural de autoproducción propia) y la capa de ozono. Esta postura se considera preservacionista e implica un crecimiento económico y poblacional cero. En el caso más fuerte de sostenibilidad, se defiende una postura ecocéntrica de la misma, puesto que se considera la ecosfera no sólo como el soporte de la economía humana, sino como el soporte del conjunto de la producción física de las demás poblaciones, ecosistemas y procesos

CAPÍTULO I

biofísicos. Por su parte los defensores de la sostenibilidad débil (*weak sustainability*) la definen como el mantenimiento de la suma del capital natural y humano. Esta postura se basa en la creencia de que la naturaleza tiene un valor instrumental para los humanos y que el desgaste de los recursos y servicios ambientales puede compensarse con inversiones en nuevas tecnologías y mecanismos de sustitución. Las características que definen cada uno de los niveles son las siguientes (Turner et al., 1994):

- Sostenibilidad muy débil: Visión antropocéntrica y utilitaria, crecimiento orientado a la explotación de los recursos, los recursos naturales son utilizados en las tasas económicamente óptimas a través de los mercados libres sin restricciones de operación para satisfacer la elección del consumidor individual, posible sustitución infinita entre el capital natural y humano, continuo bienestar asegurado a través del crecimiento económico y las innovaciones tecnológicas.
- Sostenibilidad débil: Visión antropocéntrica y utilitaria, conservacionismo de los recursos, preocupación por la distribución de los costes del desarrollo y de los beneficios a través de la equidad inter e intra – generacional, rechazo a la infinita sustitución de los capitales natural y humano con el reconocimiento de algunos recursos como críticos (capa de ozono o algunos ecosistemas), disociación de los impactos negativos del crecimiento económico.
- Sostenibilidad fuerte: Perspectiva de los ecosistemas, preservacionismo de los recursos, se reconoce el valor primario de mantener la integridad funcional de los ecosistemas por encima de un valor secundario a través de la utilización de los recursos humanos, adherencia a la equidad inter e intra generacional, disociación importante junto con la creencia de una economía en estado embrionario como consecuencia de las normas de los activos naturales, cero crecimiento económico y de la población.
- Sostenibilidad muy fuerte: Visión bioética y ecocéntrica, preservacionismo de los recursos donde la utilización de los recursos naturales es mínimo, los derechos naturales o el valor intrínseco de la naturaleza abarca organismos no humanos e incluso elementos abióticos bajo una literal interpretación del Gaianismo, anticrecimiento económico y reducción de la población.

Como alternativa a la clasificación propuesta por Turner et al. (1994), nos encontramos con la desarrollada por Dobson (1996) quien lleva a cabo un análisis de la bibliografía

CAPÍTULO I

relacionada con la sostenibilidad ambiental y desarrollo sostenible y llega a una tipología respecto a las cuestiones que se plantean de forma explícita e implícita en la misma. La Tabla I.4 muestra las diferentes concepciones sobre DS según este autor. La Tabla I.4 muestra cuatro concepciones del DS caracterizadas por posturas diferenciadas frente a las cuatro preguntas básicas a las que debe dar respuesta una teoría de sostenibilidad: *¿Qué es lo que hay que sostener?, ¿por qué?, ¿cuáles son los objetos de interés? y ¿cuál es el grado de sustituibilidad entre el capital humano y el natural?* Muchos puntos de controversia han surgido en el estudio detallado del concepto de DS (Hunter, 1997). Estos elementos han estado entrelazados en un amplio debate sobre cómo conseguir la equidad en el acceso a los recursos naturales creando bienestar humano, y en la distribución de los costes y los beneficios sociales, económicos y ambientales, que se derivan de la utilización de los recursos (Fox, 1994).

Tabla I.4. Concepciones sobre el Desarrollo Sostenible

| | Postura A | Postura B | Postura C | Postura D |
|---|----------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| ¿Qué sostener? | Capital total (humano y natural) | Capital natural crítico | Capital natural irreversible | Unidades de significancia |
| ¿Por qué? | Bienestar humano (material) | Bienestar humano (material y estético) | Bienestar humano (material y estético) y obligaciones hacia la naturaleza | Obligaciones hacia la naturaleza |
| Objetos de interés principales | 1,2,3,4 | 1,2,3,4, | 1,2,5,6 | 1,2,5,6 |
| Objetivos de interés secundarios | - | 5,6 | 3,4 | 3,3 |
| Sustituibilidad entre capital humano y natural | Considerables | No entre capital humano y capital natural crítico | No entre capital humano y capital natural irreversible | Evita el debate de la sustituibilidad |

Fuente: Dobson (1996)

- 1 = Necesidades humanas de las generaciones presentes 4 = Aspiraciones humanas de las generaciones futuras
 2 = Necesidades humanas de las generaciones futuras 5 = Necesidades no humanas de las generaciones presentes
 3 = Aspiraciones humanas de las generaciones presentes 6 = Necesidades no humanas de las generaciones futuras

La equidad trata de satisfacer las necesidades humanas básicas ahora —*equidad intra-generacional*— y en el futuro —*equidad inter-generacional*—, lo que implica evitar el desarrollo que mantenga, cree o amplíe diferencias espaciales o temporales en el bienestar humano (Hunter, 1997). Los principales elementos considerados en la interpretación del DS son los

CAPÍTULO I

mostrados a continuación: el papel del crecimiento económico en la promoción del bienestar humano, el impacto y la importancia del crecimiento de la población humana, la existencia efectiva de límites ambientales al crecimiento, la sustituibilidad de recursos naturales (capital) y el capital hecho por el hombre creado a través del crecimiento económico y la innovación tecnológica, la diferente interpretación de la criticidad de varios componentes de los recursos naturales base y consecuentemente, su poder de sustitución, la capacidad de tecnologías, incluidos los métodos de gestión, tales como la evaluación del impacto ambiental y la auditoría ambiental, para desacoplar el crecimiento económico y los no deseados efectos secundarios, el significado del valor atribuido al mundo natural y a los derechos de las especies no humanas, y por último, el grado en que una perspectiva de sistema (ecosistema) debería ser adoptada y la importancia de mantener la integridad funcional de los ecosistemas.

Un intento por relacionar concretamente la RSC con el DS fue llevado a cabo por van Marrewijk (2003), quien basado en la propuesta de Panapanaan et al. (2003) de desagregar los aspectos de la sostenibilidad en cuestiones de responsabilidad que atañen directamente a las empresas, desarrolló un modelo de Sostenibilidad Corporativa (SC) en el que diferenció cinco niveles de ambición. Su modelo establece que no existen las características de la SC o de la RSC sino que cada nivel posee características propias derivadas de su motivación intrínseca (ya que para este autor los términos RSC y SC son prácticamente sinónimos, sin embargo este autor encuentra una distinción sutil que es su asociación a los principios de la agencia y de la comunión respectivamente). Según los autores, no existe por tanto un modelo general para implementar la sostenibilidad en las empresas. Cada una de ellas deberá elegir su propia ambición y enfoque en lo que a sostenibilidad se refiere, alineándola con sus objetivos y su estrategia corporativa, como un modo de respuesta a las circunstancias en las que opera (van Marrewijk y Werre, 2003) Los niveles del modelo de van Marrewijk (2003), sus características y criterios para la toma de decisiones se presentan en la Tabla I.5:

CAPÍTULO I

Tabla I.5. Niveles del modelo de Sostenibilidad Corporativa

| Nivel | Orientación | Idea de SC | Motivación intrínseca para la implicación en SC | Criterio para la toma de decisiones |
|----------|------------------|---|---|--|
| Azul | Al cumplimiento | Proveer bienestar social dentro de los límites de las regulaciones legales y responder a consideraciones de servicio y caridad | Es un deber y una obligación o un comportamiento correcto | La decisión debe ser adoptada por la autoridad competente de acuerdo con la procedimientos apropiados y en línea con el objetivo básico |
| Naranja | A las utilidades | Integración de aspectos sociales y ecológicos en la operación y toma de decisiones dada su contribución a la línea base financiera | La SC es una ocasión de negocio | Criterios Financieros: beneficio esperado, retorno de la inversión o el valor del accionista |
| Verde | Al compromiso | Equilibrar los aspectos sociales, económicos y ecológicos dados su importancia más allá de consideraciones utilitarias | Importan el potencial humano, la sociedad y el medio ambiente | Personas, planeta, y tal vez ganancias. La decisión se tomará después de un consenso o al menos con el consentimiento de todos los interesados |
| Amarillo | A la sinergia | Buscar soluciones funcionales y bien balanceadas para crear valor económico, social y ambiental a partir de la sinergia con todos los stakeholders relevantes | La sostenibilidad es importante <i>per se</i> pues es la dirección inevitable de progreso | Equilibrada, funcional, teniendo en cuenta todo el conocimientos disponible y considerando una perspectiva a largo plazo |
| Turquesa | Holística | La SC está totalmente integrada en cada aspecto de la organización para contribuir a la calidad de vida de cada ser actual o futuro | La sostenibilidad es la única vía dada la interdependencia de todos los seres vivos y fenómenos | En línea con y a favor de los intereses integrales para la supervivencia de la vida en el planeta |

Fuente: van Marrewijk (2003)

CAPÍTULO I

I.2.1. Dimensiones de la RSC según el modelo del Desarrollo Sostenible

Como ya adelantamos, la concepción de DS ha evolucionado más allá del capital natural y ha tomado en consideración otros aspectos del desarrollo humano. El concepto ha incluido consideraciones de tipo económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad, la idea de la participación de todos los sectores de la sociedad en la toma de decisiones y la diferenciación de las responsabilidades de los países pobres y ricos (Meadowcroft, 2000). Se suelen distinguir tres dimensiones en el DS (Linnanen y Panapanaan, 2002; Wempe y Kaptein, 2002; Ayuso y Fullana, 2002; van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003; Panwar et al., 2006):

- La sostenibilidad ambiental que debe garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos naturales.
- La sostenibilidad social y cultural que debe garantizar que el desarrollo sostenible aumente el control de los individuos sobre sus vidas, sea compatible con los valores y la cultura de las personas y mantenga y refuerce la identidad de las comunidades.
- La sostenibilidad económica que debe garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes de la región afectada y que los recursos sean gestionados de manera que se conserven para generaciones futuras.

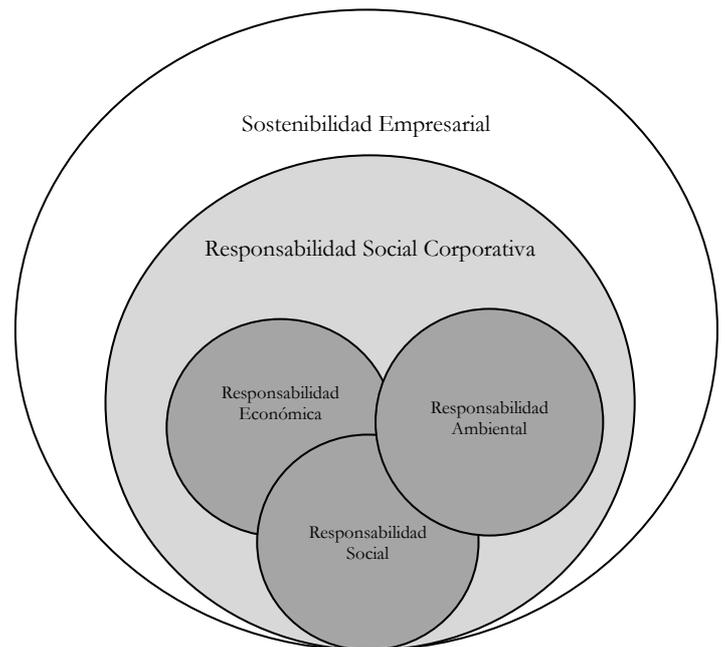
Es posible identificar las dimensiones de la RSC desde el marco conceptual que brinda el modelo del DS (Linnanen y Panapanaan, 2002; Wempe y Kaptein, 2002; van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003; Panwar et al., 2006). En la Figura I.5 aparecen distintas concepciones de la RSC de acuerdo a los planteamientos de la teoría del desarrollo sostenible. Todas ellas se fundamentan en la “*triple línea base*” o la “*triple cuenta de resultados*”, la cual fue desagregada por Panwar et al. (2006), en sus correspondientes dimensiones.

CAPÍTULO I

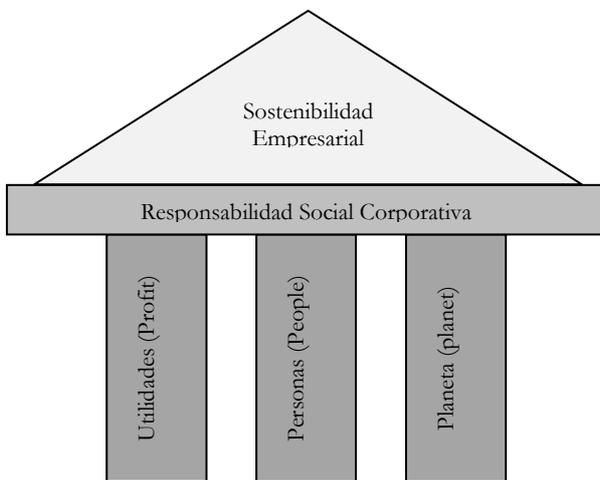
Figura I.5. Concepciones de la RSC basadas en el enfoque del Desarrollo Sostenible



Fuente: Panwar et al. (2006)



Fuente: Linnanen y Panapanaan (2002)



Fuente: Wempe y Kaptein (2002)

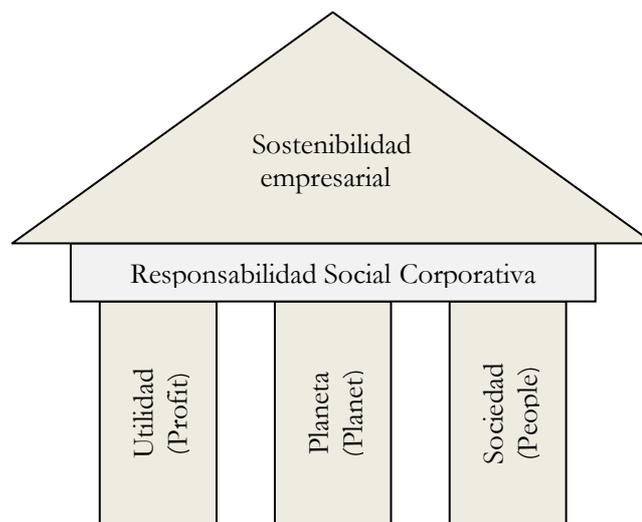
Para la correcta ilustración del modelo y de sus dimensiones a continuación se presentan las definiciones de cada una de ellas propuestas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004). La dimensión económica se basa en asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos correctamente distribuidos. La dimensión social se refiere a respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural. Por último, la dimensión medioambiente se refiere a dar un uso óptimo a los recursos ambientales, los cuales son un elemento esencial del desarrollo

CAPÍTULO I

turístico, protegiendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

En los modelos anteriores los autores refuerzan la concepción de la RSC como un constructo multidimensional enfatizando en igual medida aspectos de tipo económico, social y medioambiental. Este modelo resulta a priori más apropiado para la presente investigación considerando la adecuación del DS al sector turístico, ya que es la mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse et al., 2005). Como ya hemos mencionado, este enfoque está íntimamente ligado con otro concepto: “*The Triple Bottom Line*” (Elkingtong, 1998) (Figura I.6), a través del cual la línea estándar de la prosperidad (utilidad) debería ser paralela a las líneas del planeta (medio ambiente) y personas (sociedad). Esta perspectiva enfatiza la necesidad de adoptar las nociones de ética empresarial y la importancia de los stakeholders, más allá de los propietarios, inversores y shareholders (Schmidheiny et al., 1997). Aspectos fundamentales del DS, como el respeto por el individuo y la sociedad junto con la conservación medioambiental, hacen referencia frecuentemente a esta triple línea de prosperidad, que abarca rendimientos tanto sociales y ambientales, como económicos. En este sentido las acciones que realiza la empresa hacia un desarrollo sostenible se pueden separar entre las distintas esferas que se recogen en la Figura I.7.

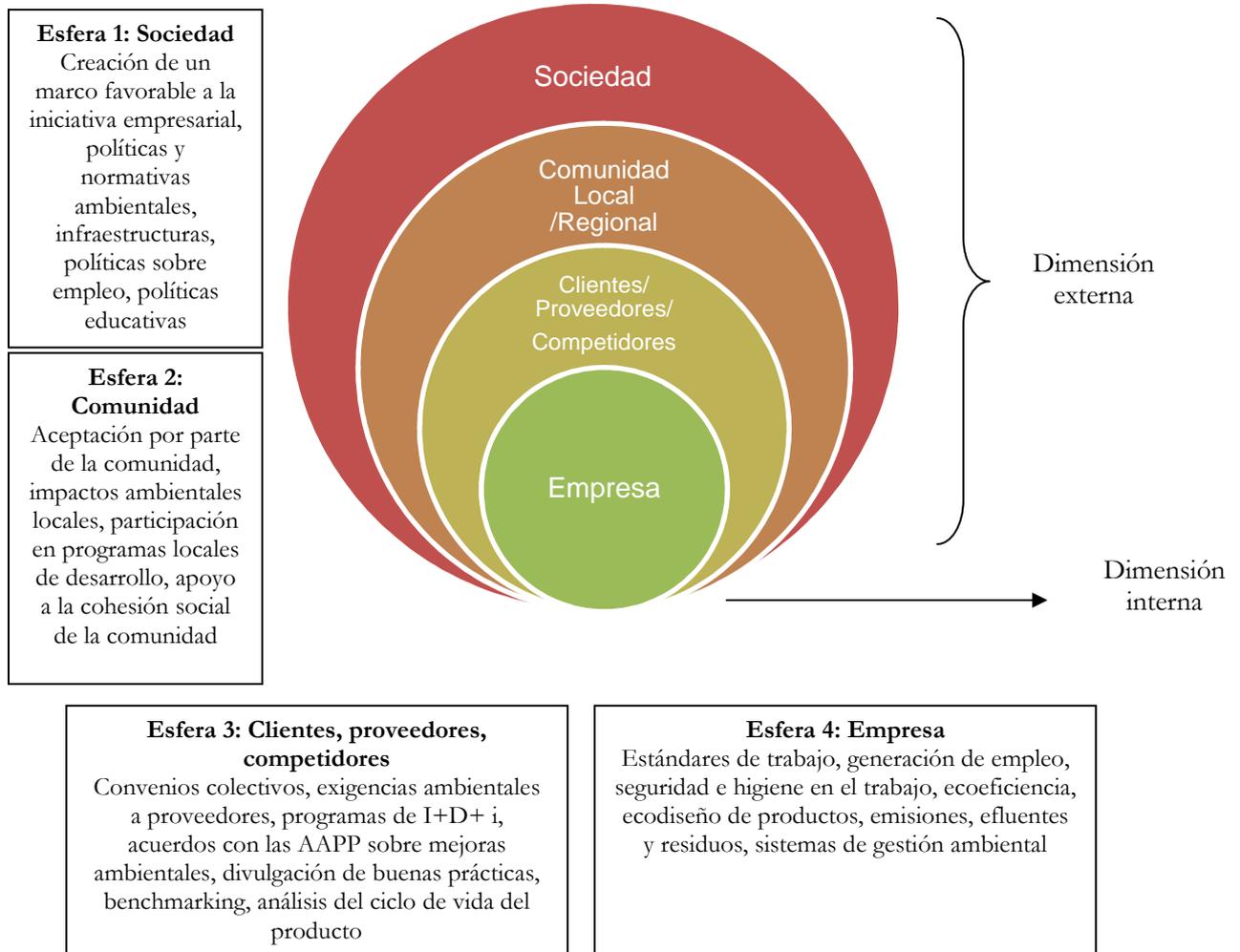
Figura I.6. The Triple Bottom Line



Fuente: Elkingtong (1998)

CAPÍTULO I

Figura I.7. Esferas de actuación de una empresa socialmente responsable



Fuente: Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) y Olabe (2002)

Según Olabe (2002) la empresa orientada hacia la sostenibilidad concibe su acción a largo plazo como una interrelación de esferas de influencia y ámbitos de actuación. En la menor de las esferas (*Esfera 4*) la empresa tiene el poder de decisión y su control sobre la misma es total. En la siguiente esfera (*Esfera 3*), se encuentran todas aquellas empresas con las que mantiene una intensa relación de negocios. En la siguiente esfera (*Esfera 2*), la empresa proyecta su influencia y participa en la comunidad local en la que desarrolla sus actividades. Y en la última esfera (*Esfera 1*), la empresa interacciona con el conjunto de la sociedad. En ella se manifiestan los valores a través de los cuales la sociedad formula sus aspiraciones hacia una mejor calidad de vida y se transmiten a las otras esferas ya mencionadas. Desde otra perspectiva, pero partiendo de las esferas identificadas en la

CAPÍTULO I

Figura I.7, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), distingue dos dimensiones de la RSC: la dimensión interna, equivalente a la esfera de la empresa, y la dimensión externa, conformada por el resto de esferas. En la dimensión interna, las prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente a los trabajadores en cuestiones referentes por un lado, a gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo; y por otro lado, también se incluye en la dimensión interna la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Sin embargo, y tal y como se ha mencionado, la responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva del desarrollo sostenible, se extiende del perímetro de las empresas hacia el medioambiente y la sociedad, incluyendo a un amplio abanico de agentes e interlocutores (socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, organizaciones no gubernamentales...). Tal y como se ha anticipado, esta perspectiva enfatiza la importancia de los stakeholders, más allá de los propietarios, inversores y shareholders (Schmidheiny et al., 1997). Son muchos los autores que apoyan estos enfoques sobre todo en el contexto turístico de este trabajo. Henderson (2007, p. 231) afirma que debido a las características propias del turismo se añade una dimensión extra a la RSC: *“la sociedad es parte del producto y las empresas tienen responsabilidades con las sociedades y entornos donde desarrollan su actividad. Por ello, es probable que los consumidores de servicios turísticos sean más sensibles a la adopción de la RSC realizada por empresas de este sector de actividad. Más aún, teniendo en cuenta que esta tendencia ha sido apoyado por los gustos de los consumidores, el movimiento ambiental, los organismos públicos y las demandas para una mejor gestión del turismo”*.

Como se ha comentado con anterioridad, los principios del DS tienen mucho en común con los de la propia RSC y los términos son en ocasiones usados indistintamente (Henderson, 2007). Una compañía que persigue el turismo sostenible es por definición, socialmente responsable mientras que la RSC aporta los principios fundamentales de la sostenibilidad. Según *“Tourism Concern”*, organización independiente del Reino Unido que lucha contra la explotación turística y a favor de un desarrollo más ético del mismo, la capacidad del turismo para impactar negativamente en las economías de destino, sus sociedades, culturas y entornos ha expuesto a las industrias del sector a fuertes críticas, pero no debe olvidarse que este sector puede suministrar infraestructuras muy necesarias, ingresos y puestos de trabajo que impulsen a las economías de destino y elevar su nivel de vida. Esto podría fortalecer la protección de los recursos más maltratados y ayudar a financiar su conservación (Henderson, 2007). Por tanto, parece que las empresas turísticas

CAPÍTULO I

tienen serias y claras obligaciones con aspectos relativos a los lugares donde desempeñan su actividad, por lo que muchas de ellas han de adherirse a las formas de turismo sostenible cuyo objetivo es salvaguardar la herencia cultural y natural (Diamantis, 1999). En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2005) destaca 12 objetivos a integrar en la agenda del turismo sostenible ofreciendo unas líneas generales de actuación para las compañías del sector. Estos objetivos son la viabilidad económica, la prosperidad local, la calidad en el empleo, la igualdad social, el cumplimiento de los visitantes, el control local, el bienestar de la comunidad, la riqueza cultural, la integridad física, la diversidad biológica, la eficiencia en los recursos y la pureza medioambiental.

I.2.2. Importancia de la RSC en las empresas hoteleras españolas

Como se he introducido en los puntos anteriores, el impacto del turismo en la economía mundial es muy significativo. Siendo un fenómeno mundial, el turismo se ha convertido en uno de los sectores con mayor crecimiento. Sin embargo, el alcance y la magnitud del crecimiento del sector plantean varios interrogantes acerca de sus impactos negativos no sólo desde el punto de vista económico, sino también ambiental y socio-cultural. Por naturaleza, la oferta hotelera en particular y turística en general, dependen en gran medida de los recursos ambientales y culturales de los destinos. Ya que la industria turística ofrece actividades que interactúan constantemente con los sistemas naturales, este sector tiene una gran capacidad para iniciar cambios significativos en el entorno físico (Wahab y Pigram, 1997; Hassan, 2000). A modo de ejemplo, el deseo de los turistas de un alojamiento apartado y pintoresco puede dar lugar al incremento en el uso de áreas naturales dedicadas al desarrollo de resorts y/o complejos turísticos.

Debido a la compleja estructura del turismo y su conexión con otras actividades como el comercio o el transporte, no es fácil generalizar sobre sus impactos sobre todo porque estos dependen de una serie de factores interconectados como el estado de la conservación y las características particulares del entorno local, el tipo de turismo así como la capacidad de la comunidad local para gestionar sus recursos. Según diversos autores los impactos del turismo pueden encajarse en tres dimensiones: la económica, la socio-cultural y la ambiental (Ayuso y Fullana, 2002). Como impactos negativos a tener en cuenta podemos destacar los siguientes (Hong, 1985; Wahab y Pigram, 1997; Mowforth y Munt, 1998; Ayuso y Fullana, 2002) (Tabla I.6):

CAPÍTULO I

- Económicos: Costes de oportunidad derivados de la utilización de los recursos para usos alternativos, costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística, una posible inflación por la actividad turística así como una posible pérdida de beneficios económicos potenciales si los inversores son extranjeros.
- Socioculturales: Cambio en los valores sociales y creencias religiosas, cambios en la estructura económica y en los roles sociales de la comunidad de acogida, así como un aumento de problemas sociales como la violencia o la prostitución.
- Ambientales: Problemas relacionados con el tratamiento de basuras, contaminación de las aguas por vertidos de aguas residuales, contaminación acústica por transporte y actividades turísticas, contaminación del aire por emisiones de vehículos, daños a estructuras geológicas, daños a edificios por afluencia de turistas, destrucción de hábitats naturales, cambio en la diversidad de las especies, cambios en las migraciones, en los ciclos reproductivos y en la composición de las especies, eliminación de ciertas especies por la caza o para el comercio de souvenirs, daños en la vegetación, agotamiento de recursos minerales, de combustibles fósiles y de suministros de aguas subterráneas, proliferación de incendios y de la desertización de determinadas áreas, alteración del paisaje urbano y rural.

Estos cambios pueden ser percibidos por las principales fuerzas del entorno empresarial. Por un lado, por los clientes, los cuales están alterando gradualmente sus actitudes y su comportamiento hacia la compra de productos de compañías que son más sensibles hacia el entorno natural y social y por otro lado el contexto político-jurídico, el cual está sometido a transformaciones drásticas, dirigidas fundamentalmente a limitar el deterioro ambiental causado por la actividad comercial (normas reguladoras de los productos y procesos) y al respeto de los derechos humanos. Todo esto está animando a las empresas a adoptar una política activa y avanzada en la gestión social y ambiental, de la que pueden señalarse las siguientes ventajas (Ludevid, 2000): la seguridad (reducción del riesgo), calidad, ahorro (rentabilidad), de mercado (la captura de nuevos clientes), imagen, ética y responsabilidad social, intención de continuar y sobrevivir en el futuro, y oportunidades de negocio (gestión y aplicación de tecnologías orientadas a la prevención, mitigación y restauración, a fin de resolver los problemas del medio ambiente). En este sentido, un

CAPÍTULO I

nuevo concepto de empresa, más amplio y no centrado exclusivamente en aspectos económicos, está evolucionando junto con las expectativas de los consumidores.

Tabla I.6. Impactos negativos del turismo

| |
|--|
| Economía |
| Pérdida de las economías tradicionales |
| Costes de oportunidad derivados de la utilización de los recursos para usos alternativos |
| Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística |
| Posible inflación por la actividad turística |
| Posible pérdida de beneficios económicos potenciales si los inversores son extranjeros |
| Medioambiente |
| Contaminación de las aguas por vertidos de aguas residuales |
| Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas |
| Contaminación del aire por emisiones de vehículos |
| Destrucción de hábitats naturales |
| Cambios en la diversidad de las especies |
| Cambios en las migraciones, en los ciclos reproductivos y en la composición de las especies |
| Eliminación de ciertas especies por la caza o para el comercio de souvenirs |
| Daños a estructuras geológicas o a edificios por afluencia de turistas |
| Daños en la vegetación y erosión del terreno |
| Agotamiento de recursos minerales , de combustibles fósiles y de suministros de aguas subterráneas |
| Proliferación de incendios y de la desertización de determinadas áreas |
| Alteración del paisaje urbano y rural |
| Incremento en la demanda de agua y energía |
| Sociedad y cultura |
| Modificación del estilo de vida tradicional de las comunidades de acogida |
| Cambios en los valores sociales y creencias religiosas |
| Cambios en la identidad local de las comunidades de acogida |
| Cambios en la estructura económica y en los roles sociales de la comunidad de acogida |
| Aumento de problemas sociales (violencia, prostitución...) |
| Pérdida de la autenticidad en la artesanía local |
| Posible desplazamiento de la población local en favor del desarrollo turístico |

Fuente: Elaboración propia a partir de Hong (1985), Wahab y Pigram (1997), Mowforth y Munt (1998) y Ayuso y Fullana (2002)

Sin embargo, en comparación con el gran número de estudios realizados sobre los impactos generales de la actividad turística sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente (Tabla I.7), existen pocos intentos de analizar de forma rigurosa los impactos atribuibles al sector hotelero. Además, la mayoría de ellos se centran en estudios de tipo descriptivo, que tratan de estimar el impacto ambiental producido por un establecimiento hotelero a lo largo de su ciclo de vida (Ayuso y Fullana, 2002). Según estos estudios, los mayores impactos ambientales en el sector hotelero se dan en la fase de prestación de servicios o fase operacional (mantenimiento, limpieza, cocina, restauración o lavandería, entre otras actividades), y en menor medida en la fase anterior a la prestación del servicio

CAPÍTULO I

(construcción y producción de productos auxiliares). Como principales impactos ambientales derivados de la actividad empresarial se perciben el consumo de energía, agua y materias primas y la generación de residuos. Sin embargo, el sector hotelero no sólo interacciona con los sistemas naturales, sino que este tipo de actividades también suponen un contacto, tanto directo como indirecto, entre los turistas y la población local. En cualquier caso, estos contactos pueden conducir a problemas tales como la transformación del estilo de vida y la cultura, cambios en los valores locales o el incremento de la delincuencia, entre otros (Hong, 1985; Wahab y Pigram, 1997; Ayuso y Fullana, 2002).

Además, los impactos socioculturales negativos del turismo pueden comenzar incluso antes de que los turistas lleguen a un destino. El rápido, y a menudo mal planificado, desarrollo del turismo acelera la rápida transición de los estilos de vida tradicionales hacia un estilo moderno más occidental (Ayuso y Fullana, 2002). Esto implica una rápida pérdida de la identidad cultural y la degradación de los valores tradicionales, situación que podría dar lugar a consecuencias negativas tales como: la ruptura de la cohesión familiar y social, ya que las personas trabajan más para mejorar su condición social, por lo que pasan menos tiempo con sus familias; el abandono de las economías tradicionales, como la agricultura y la pesca, las cuales se sustituyen por actividades relacionadas con el turismo; o el incremento de problemas sociales, como el abuso de drogas o la prostitución (Hong, 1985; Ayuso y Fullana, 2002).

El sólido vínculo entre el sector hotelero y los entornos natural, social y cultural, por tanto, implica que la supervivencia del sector dependa en gran medida de su capacidad para reducir al mínimo sus impactos negativos en estos ámbitos. En otras palabras, la calidad de la interacción entre los establecimientos del sector hotelero y los turistas se verá disminuida si el entorno de una actividad turística está degradado o pierde sus cualidades estéticas como resultado de un desarrollo turístico mal planificado. Por lo tanto, la mitigación de estos impactos negativos parece ser esencial para mantener la calidad de los servicios turísticos.

Sin embargo no todos los impactos del turismo son negativos. Son varios los beneficios que se derivan de la actividad turística tanto en el plano económico, como en el sociocultural y ambiental (Hong, 1985; Wahab y Pigram, 1997; Mowforth y Munt, 1998; Ayuso y Fullana, 2002). Entre los impactos positivos del turismo destacamos:

CAPÍTULO I

- Económicos: Beneficios obtenidos por las instalaciones (hoteles, restaurantes...) directamente de los visitantes, beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos, renta obtenida por la población residente en forma de salarios o dividendos, beneficios relacionados con la actividad turística, empleo directo en las instalaciones, empleo indirecto en el sector, aumento de la demanda de bienes locales, aumento de infraestructuras, aumento de la renta y mejora de la distribución de la misma.
- Socioculturales: Preservación de edificios y monumentos históricos, creación de museos de interés cultural, revitalización de formas de arte tradicional; música, literatura, teatro danza...revitalización de las tradiciones locales: artesanía, folclore, gastronomía...revitalización de lenguas minoritarias, intercambio cultural entre residentes y visitantes.
- Ambientales: Restauración y preservación de edificios y lugares históricos y creación de reservas naturales y restauración de hábitats.

Tabla I.7. Impactos positivos del turismo

| |
|--|
| Economía |
| Beneficios obtenidos por las instalaciones (hoteles, restaurantes...) directamente de los visitantes |
| Beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos |
| Renta obtenida por la población residente en forma de salarios o dividendos |
| Beneficios relacionados con la actividad turística |
| Empleo directo en las instalaciones turísticas |
| Empleo indirecto en el sector |
| Empleo inducido por los ingresos del turismo |
| Aumento de la demanda de bienes locales |
| Aumento de infraestructuras |
| Aumento de la renta y mejora de la distribución de la misma |
| Medioambiente |
| Restauración y preservación de edificios y lugares históricos |
| Creación de reservas naturales |
| Restauración de hábitats |
| Sociedad y cultura |
| Preservación de edificios y monumentos históricos |
| Creación de museos de interés cultural |
| Revitalización de formas de arte tradicional: música, literatura, teatro, danza... |
| Revitalización de las tradiciones locales: artesanía, folclore, gastronomía... |
| Revitalización de lenguas minoritarias |
| Intercambio cultural entre residentes y visitantes |

Fuente: Elaboración propia a partir de Hong (1985), Wahab y Pigram (1997), Mowforth y Munt (1998) y Ayuso y Fullana (2002).

CAPÍTULO I

I.3. Marketing corporativo: Un nuevo paradigma del Marketing

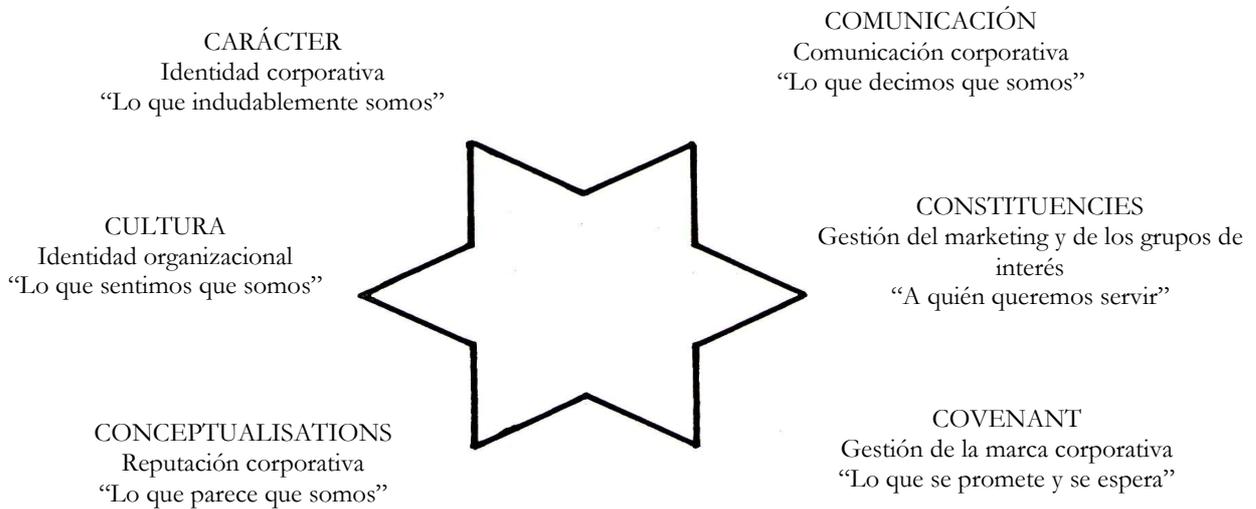
Desde la década de los años 50, varios conceptos del campo del marketing como identidad corporativa, imagen corporativa, reputación corporativa y comunicación corporativa (Balmer, 1998; Balmer y Greyser, 2003; Balmer y Greyser, 2006; He y Balmer, 2007), han llamado la atención de académicos y empresarios. Cada uno de estos conceptos posee sus propias raíces intelectuales y sus propios partidarios. Mientras que cada uno de estos elementos a nivel individual proporcionan una poderosa lente a través de la cual comprender las organizaciones, esta perspectiva individualista e independiente presenta limitaciones. Por ello, se hace necesario un enfoque integrador en el marketing que permita incorporar a nivel institucional estos conceptos. Así, no es raro que en los últimos años se haya generado una nueva área de estudio fruto del importante desarrollo de la investigación académica en torno a estos conceptos, todos ellos interrelacionados, referidos a la organización en su totalidad, a la empresa en su conjunto (Balmer, 2008), donde toman relevancia los atributos institucionales (Currás, 2010).

Es lo que se conoce como “*Marketing Corporativo*” (Balmer y Greyser, 2003; Balmer y Greyser, 2006; He y Balmer, 2007) que se configura como un nuevo campo de estudio en el que se incluye el estudio de la identidad corporativa — qué es, cómo se transmite y que efectos posee la transmisión de la identidad—, de la imagen y reputación corporativas — cómo se conforman, que variables influyen en dicha confirmación, y qué efectos tienen sobre el comportamiento del consumidor— así como las relaciones que se establecen entre estas variables (Balmer, 2001). Balmer y Greyser (2003) argumentan que la filosofía del marketing corporativo representa una etapa lógica en la evolución del marketing la cual introduce un Marketing-Mix corporativo —las “6Cs” del Marketing Corporativo (Figura I.8)— como un marco ilustrativo que representa los principales elementos que apoyan esta visión extendida del marketing. La Figura I.8 muestra los seis elementos clave (6Cs) del marketing corporativo y aclara su importancia al atribuirles una cuestión clave que subyace a cada uno de ellos. Tal y como los propios autores destacan (Balmer y Greyser, 2006), es necesario considerar que este nuevo paradigma del marketing es más una filosofía de actuación que una función específica. Por esta razón, el “*mix*” de elementos debe ser entendido como una filosofía organizacional y no como una mezcla de elementos a ser orquestados por el departamento de marketing de la empresa. En esencia, la filosofía del

CAPÍTULO I

marketing corporativo debe estar presente en la forma de pensar y actuar de la empresa (Balmer y Greyser, 2006).

Figura I.8. Las “6Cs” del Marketing Corporativo



Fuente: Balmer (2006)

El carácter de la organización (*Character*) hace referencia a aquellos factores que distinguen en su totalidad a una entidad de otra, es decir, la identidad de la compañía. Se incluyen activos tangibles e intangibles de la organización, así como actividades organizacionales, mercados servidos, la propiedad y estructuras de la compañía y la filosofía e historia corporativas. La cultura (*Culture*) se refiere al sentimiento colectivo de los empleados en cuanto a lo que ellos sienten como miembros de la entidad. Estas creencias derivan de los valores, creencias y suposiciones que poseen sobre la organización, y de sus raíces históricas y el patrimonio de la compañía. Las personas pueden, en parte, definirse a sí mismos en términos de pertenencia a la organización y, por ello, sentir que como individuos comparten unos valores comunes con la organización. La cultura es muy importante ya que proporciona el contexto en el que el personal se relaciona tanto entre ellos como con otros grupos de interés tales como los clientes.

La comunicación corporativa (*Communication*) se refiere a los diferentes canales de comunicación desplegados por las organizaciones para comunicarse con sus clientes y otros grupos. En su forma más amplia la comunicación corporativa también tiene en cuenta los efectos de la comunicación boca-oreja, los comentarios vertidos por los competidores y

CAPÍTULO I

los medios, así como por los empleados (Balmer y Greyser, 2003). Con el término *Conceptualization* los autores se refieren a las percepciones que los consumidores y otros colectivos poseen de la marca corporativa, materializadas en la reputación corporativa. La percepción latente de los distintos públicos de la organización afectará a sus decisiones y comportamientos respecto a la organización. De igual modo, el marketing corporativo reconoce que los consumidores pueden pertenecer a distintos grupos de interés (empleados, inversores, comunidad local, etc...) (*Constituencies*), así como el hecho de que el éxito de la organización (y en algunos casos su licencia para operar en la sociedad) depende de la satisfacción de las necesidades de estos grupos de interés. Por último, una marca corporativa se basa en un poderoso, aunque informal contrato, lo que puede ser comparado con un pacto (*Covenant*) en el que los clientes y otros grupos de interés tienen una lealtad casi de tipo religioso con la marca corporativa. Considerando que la propiedad legal de una marca recae en la entidad, su propiedad emocional (y en esto su valor sustancial) recae sobre aquellos que tienen una estrecha relación con la marca (Balmer, 2005). Por supuesto, los diferentes grupos e individuos pueden tener diferentes expectativas asociadas con la marca institucional. En la Tabla I.8, se comparan las 6Cs del marketing corporativo con las 11 Ps del modelo más extendido del Marketing-Mix tradicional.

Tabla I.8. Comparación de las 6Cs del Marketing Corporativo

| 6Cs marketing corporativo | 11Ps del marketing corporativo | Explicación |
|---|---|--|
| Identidad corporativa (<i>Character</i>) | Filosofía y alma (<i>Philosophy and ethos</i>) | Cómo se constituye la organización. Qué significa ésta, el modo en que lleva a cabo sus actividades. |
| | Producto (<i>Product</i>) | Lo que la organización hace. |
| | Precio (<i>Price</i>) | La valoración de las marcas (tanto corporativas como de los propios servicios y productos...). Aquello que se cobra por los productos y servicios. El precio de la acción. Salarios. |
| | Distribución (<i>Place</i>) | Distribución y organización de las relaciones en términos de venta y distribución de productos y servicios (franquicias, subcontratas, licencias...) |
| | Resultado (<i>Performance</i>) | Calidad de los productos y servicios. Cuestiones de gobierno, ética y responsabilidad social. |
| | Posicionamiento (<i>Positioning</i>) | La posición relativa de la empresa frente a los competidores (tamaño, cobertura geográfica, cartera de productos y servicios...). |

CAPÍTULO I

| | | |
|---|--|--|
| Identidad organizacional (<i>Culture</i>) | Personalidad (<i>Personality</i>) | El significado compartido y diferenciado que poseen los miembros de la organización respecto a ésta. |
| Comunicación corporativa (<i>Communication</i>) | Promoción (<i>Promotion</i>) | Comunicaciones corporativas coordinadas (publicidad, relaciones públicas, identificación visual...) |
| Gestión de los grupos de interés (<i>Constituents</i>) | Personas (<i>People</i>) | Además del consumidor: las comunidades internas y externas de la organización. |
| Reputación Corporativa (<i>Conceptualisations</i>) | Percepción (<i>Perception</i>) | Las imágenes que poseen de la organización diversos grupos, comunidades e individuos. |
| Marca corporativa (<i>Covenant</i>) | Promesas (<i>Promise</i>) | Las expectativas asociadas a la marca corporativa y la promesa que la sustenta. |

Fuente: Elaboración propia basada en Balmer (1998) y Balmer (2006)

Dos son los atributos clave del marketing corporativo: (1) su interés por las relaciones de intercambio con múltiples públicos objetivos, y (2) la importancia concedida a la dimensión temporal. En otras palabras, el marketing a nivel corporativo tiene en cuenta no sólo las relaciones presentes sino las pasadas y las posibles que puedan darse en el futuro. A modo ilustrativo los principales componentes de esta visión extendida del marketing, en contraposición con la visión tradicional, se resumen en la Tabla I.9.

Tabla I.9. Comparación de los componentes del Marketing Corporativo

| | Componentes principales del Marketing Corporativo | Componentes principales del Marketing |
|----------------------|---|--|
| | <i>Stakeholder</i> | <i>Consumidor</i> |
| Orientación | Entendiendo las necesidades y comportamientos de los presentes y futuros grupos de interés (incluido el consumidor) | Entendiendo las necesidades y el comportamiento del consumidor |
| Apoyo organizacional | <i>Coordinación de las actividades organizacionales</i> Compromiso dirigido a apoyar la orientación hacia todos sus grupos de interés | <i>Coordinación de las actividades organizacionales</i> Compromiso dirigido a apoyar la orientación hacia el consumidor |
| Enfoque final | <i>Creación de valor</i> La orientación al beneficio es básica pero no es el único enfoque a seguir. Por ello, se incluye la supervivencia del negocio y la satisfacción de necesidades sociales | <i>Orientación al beneficio</i> Enfoque al beneficio en lugar de las ventas |
| Aplicación social | <i>Grupos de interés presentes y futuros y necesidades sociales</i> Equilibrar los actuales grupos de interés y necesidades sociales con los futuros. | <i>Bienestar de la comunidad</i> Obligación de satisfacer los intereses a largo plazo de los consumidores y la sociedad |

Fuente: Balmer (2001) y McGee y Spito (1990)

CAPÍTULO I

Sin embargo, y a pesar del enorme interés suscitado por estos conceptos en el área del marketing y organizacional, aún existe una falta de consenso en cuanto a su significado y la relación entre ellos (Balmer, 2001). Tal y como refleja Abbrat (1989) reflejando las opiniones de varios académicos como Balmer y Wilkinson (1991), Ind (1992), Olins (1978) y van Riel y Balmer (1997): “*A pesar de la voluminosa literatura existente estos conceptos permanecen ambiguos ya que aún no han emergido definiciones universales*”. Por ello, el punto de partida es revisar términos tan interrelacionados como identidad, personalidad, imagen o reputación, referidos a la empresa en su conjunto —imagen y reputación corporativas—, o a las marcas — imagen o reputación de marca—. Tal y como señalan Balmer (2001) o Alessandri (2001), pocos campos de estudio dentro del área de marketing y organizacional han sido objeto de tanta oscuridad e imprecisión. El campo de investigación del marketing corporativo vive sumido en una niebla (Balmer, 2001) una de cuyas causas es la imprecisión en la terminología utilizada en la academia. Dicha imprecisión conceptual no se debe a la ausencia de esfuerzo por arrojar luz sobre dichos conceptos. De hecho, en los últimos años ha habido un gran interés académico en estos campos de estudio, manifestado en una gran cantidad de artículos publicados y números especiales de revistas en el ámbito del marketing tales como *European Journal of Marketing* (1997) o *Journal of the Academy of Marketing Science* (2006), de comunicación como *Corporate Communications* (1999) y de comportamiento organizacional como *The Academy of Management Review* (2000).

Como ya se ha mencionado, dentro del estudio del marketing corporativo destaca el estudio de la identidad corporativa como mecanismo de formación de imagen (Spector, 1961; Abratt, 1989; Olins, 1989; Kennedy, 1997; Gray y Balmer, 1998) y reputación corporativas (Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun y van Riel, 1997; Balmer, 2001). De hecho, una de las cuestiones que más ha preocupado a los investigadores es conocer la relación que se establece entre estos tres elementos del marketing corporativo (Currás, 2010). La relación tradicional que se ha establecido entre ellos se basa en el modelo comunicativo clásico emisor-receptor, en donde la imagen y reputación son dependientes de la identidad (Margulies, 1977; Dowling, 1986; Christensen y Askegaard, 2001). Por ello, la identidad corporativa se ha concebido como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta de modos concretos con el objetivo de generar una impresión (imagen y reputación) específica en los grupos de interés con los que se relaciona la empresa (Currás, 2010).

CAPÍTULO I

No obstante, esta relación de dependencia de la imagen y reputación corporativas respecto a la identidad ha sido puesta en duda por varios autores (Abratt, 1989; Dutton y Duckerich, 1991; Stuart, 1999), que consideran que entre estos elementos existe una relación de interdependencia ya que las imágenes que poseen los stakeholders también influye en lo que la organización es o pretende ser. Además, esta naturaleza de la relación identidad-imagen-reputación no ha sido interiorizada por los gerentes de las empresas, que únicamente se preocupan por la gestión de la imagen externa de la organización, debido a los beneficios que ello reporta, sin atender a su posible influencia sobre la identidad de la compañía. Por todo ello, es útil y necesario, tanto para la investigación como para los gestores, un esfuerzo de clarificación de las nociones de identidad, imagen y reputación corporativas, así como un examen de su relación, de manera que se permita el desarrollo de estrategias eficaces de gestión de ambos conceptos. Así, en los siguientes epígrafes se hará hincapié en dos objetivos principales: (1) revisar teóricamente las nociones de identidad, imagen y reputación corporativas y (2) examinar la interrelación entre estos elementos.

I.3.1. Identidad Corporativa

I.3.1.1. Introducción

En los siguientes apartados se ofrece el marco conceptual donde descansa el desarrollo teórico de esta Tesis Doctoral, adentrándose en el estudio y revisión de los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativas, de manera que se entienda el sentido y lógica subyacente a la utilización de la responsabilidad social corporativa como herramienta de creación de identidad y generación de imagen y reputación corporativas.

Para ello, en primer lugar es necesario revisar términos tan interrelacionados como identidad, personalidad, imagen y reputación, referidos a la empresa en su conjunto o a las marcas. Como observan Balmer (2001) y Alessandri (2001) pocos campos de estudio dentro de la literatura en marketing y en el área de comportamiento organizacional han sido objeto de tanta oscuridad e imprecisión conceptual como lo ha sido el campo referente a la identidad, imagen y reputación corporativas. De hecho, en un reciente artículo de revisión (Fetschein y Usunier, 2012, p. 744), se identifica como *“el gap de investigación más significativo la falta de claridad conceptual en torno a los conceptos de reputación, imagen e identidad”*. Este campo de estudio, genéricamente denominado marketing corporativo, vive sumido en una auténtica niebla (Balmer, 2001) una de cuyas causas es la imprecisión en la terminología utilizada en

CAPÍTULO I

la academia. Dicha niebla, no se debe a la ausencia de esfuerzo teórico por arrojar luz sobre estos conceptos ya que en los últimos años ha existido un gran interés académico en estos campos de estudio, manifestado en una gran cantidad de artículos publicados y números especiales de revistas de marketing como *European Journal of Marketing* (1997) o *Journal of the Academy of Marketing Science* (2006), de comunicación como *Corporate Communications* (1999) y de comportamiento organizacional como *The Academy of Management Review* (2000).

En todo caso, se hace necesario delimitar y precisar cómo se relacionan estos conceptos, antes de pasar a estudiar el proceso de creación de identidad y generación de imagen y reputación corporativas provocado por las iniciativas socialmente responsables. Para ello, en los apartados siguientes de esta Tesis, se realiza una revisión de la literatura incluyendo el análisis de modelos de gestión de la identidad corporativa aportados por varios autores, lo que sirve para justificar y clarificar, qué relación se establece entre identidad, imagen y reputación en el seno de la organización. En este sentido, Balmer (2001) cree que el conjunto de las contribuciones que han aparecido en torno a este término han generado una nueva área de estudio, el marketing corporativo, que incluiría aspectos interrelacionados como identidad, personalidad, imagen, reputación o comunicación todos ellos referidos en la totalidad de la organización, a la empresa en su conjunto. En esta área de investigación, la secuencia lógica de estudio y explicación de los conceptos no es tarea fácil, debido a la interrelación de los mismos. La secuencia natural de análisis, seguida por una gran cantidad de autores (Abratt, 1989; van Riel y Balmer, 1997; Balmer, 2001; Alessandri, 2001) se ha basado en el modelo tradicional de comunicación emisor- receptor, investigando primero lo relacionado con la identidad, concebido como algo propio, interno a la empresa y controlable por la misma, continuando con el estudio de la imagen y reputación, concebidas como algo externo, resultado en parte de la acción de la empresa pero no controlable totalmente por ella. Es decir, la secuencia tradicional de estudio ha consistido en concebir la identidad de la empresa como algo interno y preexistente, que se puede manipular y proyectar y comunicar de modo que los públicos objetivo externos a la empresa la perciban de forma determinada, generando así una imagen y reputación de la empresa que dependen de dicha identidad. A pesar de que este esquema de relación entre identidad, imagen y reputación está hoy bajo revisión (Hatch y Schultz, 1997; Christensen y Askegaard, 2001; Hatch y Schultz, 2002) nos parece adecuado como secuencia para la revisión de la literatura de estos términos. En consecuencia, comenzaremos este apartado

CAPÍTULO I

estudiando la identidad, pasaremos a revisar los conceptos de imagen y reputación y finalizaremos estudiando sus relaciones junto a algunos modelos de gestión de la identidad.

I.3.1.2. Concepto de Identidad Corporativa

Al igual que ocurre con las personas, las organizaciones tienen su propia identidad a través de la cual pueden ser reconocidas y diferenciadas de otras compañías del sector (Marwick y Fill, 1997). El concepto de identidad corporativa ha sido investigado y debatido intensamente en la literatura académica y relacionado con diversos campos de estudio (Hatch y Schultz, 1997; Balmer, 2001). En torno al concepto de identidad han aparecido un conjunto de conceptos interrelacionados, como identidad corporativa, identidad de marca, identidad organizacional, identidad visual o identidad de negocio, los cuales han sido mal delimitados y definidos en multitud de ocasiones. Balmer (2001), en un intento integrador, emplea la identidad de negocio como un término paraguas que incluye tres conceptos relacionados pero diferentes: identidad visual, identidad organizacional e identidad corporativa.

La identidad visual hace referencia a la representación gráfica de la identidad corporativa, en forma de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario del personal, etc... (Chajet y Shachtman, 1998; van Riel, 1995). Por lo que se refiere a la identidad organizacional (término más usado en el área de comportamiento organizacional) existe un elevado consenso sobre su conceptualización, gracias a la definición seminal propuesta por Albert y Whetten (1985) como aquello que los miembros perciben como lo central, distintivo y duradero en la organización. Es decir, el término es utilizado para designar aquello que los miembros formales de la organización piensan y sienten respecto a ella, lo que se deriva de su percepción individual de los atributos centrales, distintivos y duraderos que la caracterizan (Dutton y Dukerich, 1991; Mael y Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994). Por último, la noción más empleada en el área de marketing, y quizás la que sufre mayor ambigüedad (Christensen y Askegaard, 2001), es la de identidad corporativa. En este apartado se revisa y delimita el concepto. La Tabla I.10 recoge algunas definiciones del concepto identidad corporativa que aparecen en la literatura.

CAPÍTULO I

Tabla I.10. Definiciones del concepto Identidad Corporativa

| Autor | Concepto de Identidad corporativa |
|-------------------------------------|--|
| Selame y Selame (1975) | La declaración visual que una compañía hace al mundo sobre quién es y qué es la compañía (cómo se ve a sí misma). |
| Margulies (1977) | Todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus stakeholders (comunidad, clientes, trabajadores, medios...) |
| Reitter y Ramanantsoa (1985) | Conjunto de características interdependientes de una organización, que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y así la hacen identificable. |
| Abratt (1989) | Lo que una audiencia puede reconocer de una empresa y distinguirla de las otras, y que puede ser utilizado para representar o simbolizar a la compañía. |
| Olins (1991) | Consiste en la gestión explícita de algunos o todos los modos en que las actividades de la empresa son percibidas. Puede proyectar tres cosas: quién eres, qué haces y cómo lo haces. |
| van Riel (1995) | Es la propia presentación planificada de la empresa, que se realiza a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo. |
| Fombrun (1996) | El conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian con una compañía. La identidad corporativa captura las características que los propios empleados utilizan para caracterizar cómo una compañía se enfrenta al trabajo que hace, los productos que fabrica y los clientes e inversores a los que sirve. Describe las características de la compañía que parecen ser centrales y duraderas para los empleados. |
| van Riel y Balmer (1997) | Indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo. |
| Leuthesser y Kholi (1997) | Modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo. |
| van Rekom (1997) | Incluye los elementos considerados la esencia de la compañía y aquellos que la diferencian de otras organizaciones a lo largo del tiempo. |
| Markwick y Fill (1997) | La presentación de la empresa ante sus stakeholders y los mecanismos en que se distingue de otras compañías a través de una variedad de indicadores. Representa cómo le gustaría a la organización ser percibida y puede incluir programas de identidad corporativa, publicidad, códigos y estándares para el trato al cliente. |
| Moingeon y Ramanantsoa (1997) | Sistema de características que tiene un patrón y ofrece a la compañía su especificidad, estabilidad y coherencia. |
| Gray y Balmer (1998) | Es la realidad y unicidad de una organización. |
| Hawn (1998) | Identidad es lo que la empresa es. Imagen es cómo es percibida. Identidad corporativa es la fusión visual de la identidad y la imagen. |
| Balmer y Soenen (1999) | La identidad corporativa comprende tres dimensiones esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes. El alma corresponde a los elementos subjetivos centrales en la organización. La voz representa todos los modos en que la organización comunica. |
| Gioia et al. (2000) | Representaciones consistentes de la compañía con un énfasis en los símbolos corporativos y logos. Es estratégica y se aplica tanto interna como externamente. |

CAPÍTULO I

| | |
|--------------------------------|---|
| Christensen y Askegaard (2001) | Suma total de señales que representan a una organización. |
| Dowling (2001) | Los símbolos y la nomenclatura que utiliza una organización para identificarse ante la gente (tales como el nombre corporativo, el logotipo, el eslogan publicitario, los distintivos, etc.). |
| Balmer (2001) | Suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales (comportamiento, comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial, etc.) |
| Alessandri (2001) | (1) Definición conceptual: Una presentación estratégicamente planificada de una organización con el fin de lograr una imagen corporativa favorable en la mente del público. (2) Definición operacional: Todos los elementos observables y medibles de la identidad de una organización que se manifiestan en la presentación íntegra de sí misma, incluyendo su nombre, logotipo, lema, paleta de colores y arquitectura. La identidad corporativa también incluye el comportamiento del público de la organización, la recepción de sus empleados, clientes, accionistas y proveedores. |
| Lewellyn (2002) | Un mensaje comunicado dentro de una firma. |
| Barnett et al., (2006) | La esencia de la firma o su carácter básico. |
| Cornelissen et al. (2007) | El significado general de una entidad corporativa que reside en los valores, creencia, roles y comportamientos de sus miembros así como en los símbolos compartidos y otros mecanismos creados. |
| Dowling y Outbanjo (2011) | La expresión simbólica u tangible de la identidad deseada (por ejemplo, el carácter de la organización). |
| Abratt y Klein (2012) | Las elecciones estratégicas que realiza una organización y la forma en que desea expresarse. |

Fuente: Elaboración propia

A la vista de las definiciones propuestas se observa cierta imprecisión en torno al concepto de identidad corporativa. En este sentido, se pueden reconocer dos tipos de conceptualizaciones. Aquellas que conciben la identidad corporativa en términos de los modos (“*comunicación*”, “*comportamiento*”, “*simbolismo*”) en que la empresa se representa o proyecta a sí misma (Margulies, 1977; Abratt, 1989; Olins, 1991; van Riel, 1995; van Riel y Balmer, 1997; Markwick y Fill, 1997; Leuthesser y Kholi, 1997; Gioia et al., 2000; Christensen y Askegaard, 2001) y aquellas que dan mayor importancia a un conjunto de elementos esenciales, centrales o fundamentales (“*valores*”, “*subculturas*”, “*alma*”), que tienen que ver con lo que objetivamente es la empresa, que la distingue de otras organizaciones y le confiere individualidad (Reitter y Ramanantsoa, 1985; Moingeon y Ramanantsoa, 1997; van Rekom, 1997; Gray y Balmer, 1998; Hawn, 1998; Balmer y Soenen, 1999; Balmer, 2001).

CAPÍTULO I

Así, algunas conceptualizaciones consideran la identidad corporativa como el “*ethos*” de la empresa, y cómo ésta se representa y manifiesta; mientras que otras se ciñen exclusivamente a los modos que tiene la organización de representarse a sí misma. Cornelissen y Elving (2003) argumentan que esta doble interpretación en el concepto de identidad corporativa está vinculada con el área de estudio en que se sitúe el investigador. La literatura en marketing y relaciones públicas se acercan más a la idea de que la identidad son los mecanismos de representación de lo que es la empresa, haciendo hincapié en los medios de representación simbólicos (logos e identidad visual preferentemente). Por su parte, la literatura en comportamiento organizacional se aproxima a la identidad corporativa desde la perspectiva de lo que en realidad es la organización, como el conjunto de rasgos y atributos que la caracterizan y le confieren especificidad, estabilidad y coherencia. En esta área, los términos identidad corporativa e identidad organizacional han sido en ocasiones intercambiables, lo que no ha ayudado a su delimitación conceptual (Balmer, 2008). Esta diferencia de interpretaciones da lugar a la ambigüedad generada alrededor del concepto de identidad corporativa. Christensen y Askegaard, (2001) basan su conceptualización de identidad e imagen corporativas en el proceso de significación o semiosis de Peirce (1985), en el que intervienen: el objeto o referente, el signo o símbolo y el interpretante.

El signo o símbolo es cualquier cosa perceptible (palabra, síntoma, señal, letra, frase, etc.) que representa a algo, a su objeto o referente (Peirce, 1985). Ahora bien, ese signo o símbolo crea otro signo en la mente del individuo que lo interpreta: el interpretante, que se corresponde con el pensamiento subjetivo que interpreta a un significado. El proceso de significación de Peirce (1985) difiere del tradicional modelo lingüístico significante/significado, aportado por la escuela estructuralista de Saussure (1964), incluyendo un tercer elemento, el interpretante, que deja espacio a la interpretación individual del significado. Para Peirce (1985), la relación entre un signo y un objeto tiene un sentido preciso para un individuo, vinculándose a afectos, recuerdos y experiencias, gracias al elemento interpretante. En el ámbito de la organización, el interpretante se correspondería con la noción de imagen corporativa (Christensen y Askegaard, 2001). En el contexto organizacional, el signo puede ser un gesto, un logotipo, un anuncio, un eslogan, un producto, un texto escrito, etc. Según Christensen y Askegaard (2001), el signo es la identidad corporativa, es decir, la suma de señales que ayudan a sus diferentes audiencias a interpretar la organización. Estas señales pueden ser controlables (comunicación corporativa), suponiendo el perfil formal de la organización (cómo desearía ser

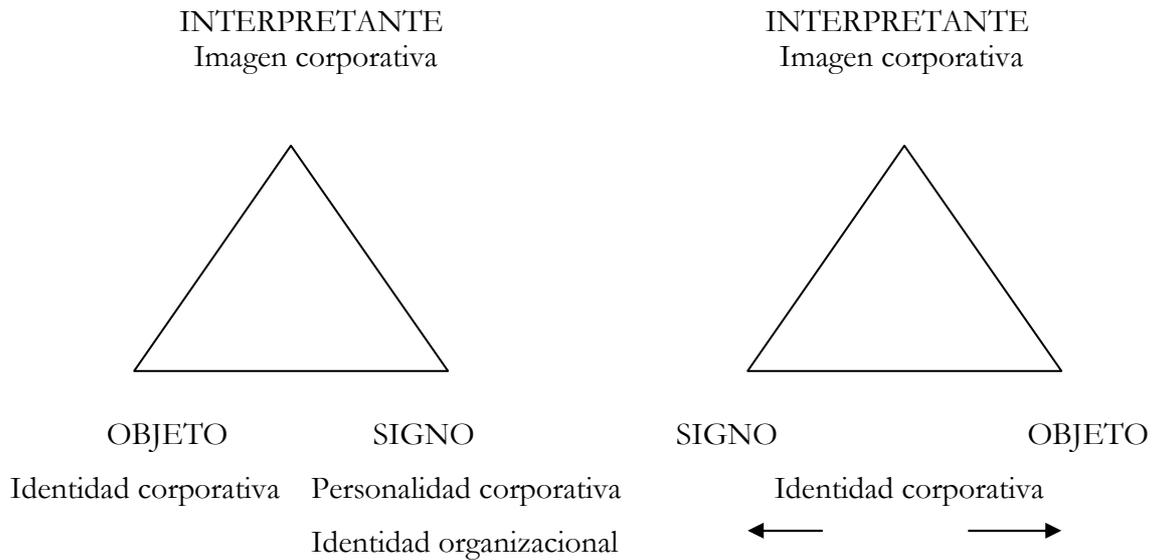
CAPÍTULO I

interpretada), y no controlables, incluyendo elementos no planificados como las conductas negativas o los rumores (van Riel y Balmer, 1997; Christensen y Askegaard, 2001). Christensen y Askegaard (2001) destacan que la noción de imagen corporativa como interpretante (entendida como una construcción compleja generada por señales que ha llegado a representar a la organización en la mente de sus públicos objetivo) ha de diferenciarse claramente del interpretante específico que aquellos que toman las decisiones esperan crear en el público o en un segmento de mercado. Es lo que se define como la autoimagen oficial de la empresa (Dowling, 1986, 1994), una imagen que en ocasiones parece contrastar con la estimación general o impresión que los públicos poseen de la organización, es decir, con su reputación (Fombrun, 1996; Fombrun y van Riel, 1997).

Según Christensen y Askegaard, (2001), el signo o símbolo hace referencia a un objeto que es la organización, su personalidad tal y como realmente es. Para estos autores, uno de los mayores problemas con los que se encuentra la investigación en identidad e imagen corporativas, sobre todo en el área de marketing, es la tendencia a considerar la identidad y la imagen como realidades objetivas, casi como realidades naturales, existentes con independencia del sujeto, y no como construcciones sociales (significados) que basan su existencia en las capacidades interpretativas de sus audiencias. Asimismo, señalan que no hay ninguna dimensión de la empresa más profunda, fundamental o más verdadera y objetiva, ya que también son construcciones simbólicas, y por lo tanto subjetivas, de igual naturaleza que las representaciones de la identidad e imagen de la organización. Así, los autores conciben la identidad y la imagen corporativa como “*simulaciones histórico-sociales de realidades organizacionales*” (Christensen y Askegaard, 2001, p. 293), simulaciones cuya bondad o cualidad no se puede medir con base en su grado de congruencia con la realidad, sino en su poder retórico respecto a sus audiencias. Esta conceptualización de las nociones de identidad e imagen, como construcciones sociales formadas por la interacción con los otros, ha sido utilizada en estudios provenientes del área de comportamiento organizacional (Albert y Whetten, 1985; Mael y Ashforth, 1992; Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 1997 y 2002). Entonces, el gran equívoco que rodea al término identidad corporativa supone, para Christensen y Askegaard (2001), que se le considere también como referente u objeto, como “*ethos*” de la empresa, como lo que objetivamente es la organización, además de ser el signo o símbolo en el proceso de significación de Peirce (1985). En la Figura I.9 se representa esta ambigüedad según el modelo de significación de Peirce.

CAPÍTULO I

Figura I.9. La confusión semiótica de la Identidad Corporativa



Fuente: Christensen y Askegaard (2001)

I.3.1.3. Identidad-objeto: Una noción sobre lo que es la organización

La idea de que en ocasiones las identidades e imágenes de una organización son falsas representaciones de su realidad (Alvesson, 1990; Christensen y Askegaard, 2001) ha originado la distinción entre identidad-objeto e identidad-signo. Con la intención de hallar formas de conocer ese gap entre percepciones y realidad, la literatura ha generado nociones que dan a entender una concepción más profunda, fundamental y esencial de la organización (Rodríguez del Bosque, 1995; van Riel, 1995; Markwick y Fill, 1997; Stuart, 1998, 1999). Se han empleado diversos términos para denominar esta noción más profunda o esencial. Entre ellos destacan: la personalidad corporativa (Abratt, 1989; Bernstein, 1984; Rodríguez del Bosque, 1995), el carácter de la organización (Sen y Bhattacharya, 2001) y la identidad organizacional (Albert y Whetten, 1985; Mael y Ashforth, 1992). Abratt (1989) considera la identidad corporativa como un mecanismo de expresión e introduce en su modelo de gestión de la imagen corporativa el concepto de personalidad corporativa (Bernstein, 1984). Abratt entiende la personalidad corporativa como el conjunto de elementos esenciales que confieren individualidad a la organización (valores corporativos, cultura corporativa, filosofía corporativa, estrategia y misión) y en los que se arraiga y se basa la identidad corporativa.

CAPÍTULO I

El concepto de identidad organizacional ha sido definido como aquello que los miembros perciben como los aspectos centrales, distintivos y duraderos en el carácter de una organización (Albert y Whetten, 1985). Esta definición ha sido utilizada por una gran cantidad de autores (Dutton y Dukerich, 1991; Mael y Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994; Bhattacharya et al., 1995; Ahearne et al., 2005). Todos ellos conciben la identidad organizacional como aquello que los miembros formales de la organización piensan y sienten respecto a ella, y que se deriva de su percepción individual de los atributos centrales, distintivos y duraderos que la caracterizan. Así, en el concepto de identidad se introduce un sujeto (el miembro formal de la organización), que es quien construye tal identidad a través de su percepción de los elementos esenciales de la organización. Albert y Whetten (1985) clarifican que la identidad es una construcción social producida tras un proceso reflexivo de comparaciones intersubjetivas o interorganizacionales. Para estos autores, los miembros formales de la organización son quienes construyen esa identidad, mediante una especie de autopercepción o autoimagen de lo que es la organización, también denominada imagen interna (Moingeon y Ramanantsoa, 1997). Esto supone un enfoque demasiado endógeno de la identidad organizacional, como algo que se construye e interpreta dentro de la organización, aunque luego se proyecte al exterior y genere imágenes en las audiencias. Sin embargo, autores como Dutton y Dukerich (1991), Hatch y Schultz (1997) o Christensen y Askegaard (2001) han planteado cómo la construcción de la identidad organizacional tiene influencias externas o, cómo la imagen influye en la propia identidad.

I.3.1.4. Identidad-signo: Mecanismos de expresión de la identidad corporativa

Un punto clave a la hora de analizar la identidad corporativa, entendida como el medio de expresión de lo que es la empresa, lo constituye conocer qué diferentes vías o mecanismos emplea la organización para tal expresión o, dicho de otra manera, qué integra la identidad corporativa. La literatura ha denominado “*mix de identidad corporativa*” al conjunto de mecanismos de expresión de identidad del que se vale la organización y que conforman su identidad corporativa (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel, 1995; Leuthesser y Kholi, 1997; Markwick y Fill, 1997; Balmer, 2001; Melewar y Jenkins, 2002).

El mix de identidad corporativa propuesto por Birkigt y Stadler (1986) consiste en cuatro elementos: la personalidad, el comportamiento, la comunicación y el simbolismo. En realidad, tal y como son descritos, para estos autores los mecanismos de expresión de

CAPÍTULO I

identidad son los tres últimos elementos, en los cuales se cristaliza la personalidad de la organización. Como se comprueba, se trata de un caso que ilustra la ambigüedad en torno a la noción de identidad corporativa. Van Riel (1995) tiene en cuenta esta consideración y depura el mix de identidad corporativa de Birkigt y Stadler (1986), dotándolo de un contenido coherente. Van Riel (1995) cree que la auto-representación de una organización se puede desarrollar a través de tres formas diferenciadas: el comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que constituirían el “*mix*” de identidad corporativa. Para él, cualquier acción o expresión de una empresa se puede clasificar en alguno o en varios de estos tres elementos. El comportamiento sería el medio de expresión de identidad más importante, ya que, en última instancia, los públicos objetivo evaluarán a la empresa por sus acciones. Sin embargo, según van Riel (1995), es posible matizar, filtrar, suavizar o enfatizar algunos aspectos del comportamiento gracias a los otros dos componentes del “*mix*” de identidad corporativa: la comunicación y el simbolismo. La comunicación es entendida, en un sentido estricto o reducido, como la emisión de señales verbales o no verbales a las audiencias, sean internas o externas (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel, 1995). La comunicación es el instrumento más flexible y el que se puede utilizar tácticamente con mayor rapidez, al permitir el envío directo de señales al público objetivo deseado.

Aunque la organización genera procesos de comunicación formales y controlables, también se dan en ella comunicaciones informales y no controlables que hay que evaluar, ya que de igual forma son transmisoras de identidad (van Riel y Balmer, 1997; Christensen y Askegaard, 2001). La comunicación es quizá el instrumento más empleado como trasmisor de identidad. De ahí la importancia que en los últimos años ha adquirido la generación de procesos de comunicación coordinados y coherentes respecto a lo que es, hace o pretende la organización. La comunicación corporativa y la comunicación de marketing integrada se han convertido en herramientas de gestión básicas, posibilitadoras de ventajas competitivas (van Riel, 1995; Balmer, 2008). Por último, el simbolismo (íntimamente relacionado con la identidad visual de la organización) armoniza y aglutina las otras expresiones de identidad corporativa, ofreciendo al público una indicación implícita de lo que representa o desea representar la empresa (van Riel, 1995; Chajet y Shachtman, 1998).

CAPÍTULO I

I.3.1.5. Dimensiones de la Identidad Corporativa

En línea con la revisión teórica planteada, la personalidad corporativa así como el comportamiento, la comunicación verbal y el simbolismo –como componentes del “*mix*” de identidad– son las dimensiones tradicionalmente identificadas por los académicos (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel, 1995). Así, uno de los componentes principales de la gestión de la identidad corporativa es la personalidad de la organización (Stuart, 1999). De acuerdo con esta perspectiva, la metáfora humana considera que las marcas pueden poseer atributos de personalidad, siendo la personalidad corporativa definida en términos de las características de la personalidad humana que se vinculan con una marca (Anisimova, 2010). De esta manera, la personalidad corporativa se refiere “*al alma, la persona, el espíritu y la cultura de la empresa*” (Olins, 1978, p. 212).

Otubanjo y Melewar (2007) revisan el concepto y destacan la perspectiva en el ámbito de la organización de empresas. Estos autores consideran que la personalidad corporativa se determina incluso antes que la formación de la propia organización. De acuerdo con estos autores, la personalidad interna y corporativa refleja quien o que es la empresa, hacia donde está enfocada, en qué medida es diferente, que hace, como lleva a cabo su negocio y que representa (Otubanjo y Melewar, 2007). De este modo, esta variable se forma a partir de la cultura que adopta la organización, así como por las características internas de la empresa que definen su esencia. De acuerdo con Abratt (1989), la personalidad corporativa se compone de los atributos que diferencian a la compañía y la hacen única. Estas características incluyen la estrategia y filosofía corporativas, las cuales personalizan los atributos internos de la empresa (Otubanjo y Melewar, 2007). En cuanto a los instrumentos formales en los que se representa la personalidad corporativa (Stuart, 1999) considera que este concepto esta en el corazón de la organización y encarna tanto la misión, como la filosofía y los valores corporativos de la empresa. Además, diversos investigadores también suelen incluir la visión empresarial como otro medio importante para transmitir la personalidad corporativa y enfatizar su singularidad y diferenciación (Ingenhoff y Fuhrer, 2010). En este sentido, diversos autores hacen referencia a un enfoque dirigido por la visión corporativa cuando mencionan la misión y visión corporativas, los valores empresariales y la filosofía de la organización como las bases de la gestión de la identidad corporativa (Ingenhoff y Fuhrer, 2010).

CAPÍTULO I

El estudio de la proyección de la identidad corporativa ha estado siempre vinculado a la investigación de este concepto, pues la transmisión de la personalidad corporativa se considera un elemento esencial que contribuye a la generación de imagen de empresa. De esta manera, incluso los investigadores que vinculan la identidad corporativa únicamente con las características que describen a la empresa, reconocen que para que dichos atributos puedan ser aceptados, tanto a nivel interno como externo de la organización, la empresa ha de cuidar especialmente la transmisión de la identidad a sus públicos objetivos (van Riel y Fombrun, 2007). El denominado “*mix*” de identidad hace referencia al conjunto de medios que una empresa utiliza para revelar su identidad corporativa (van Riel y Balmer, 1997). Dichos medios se resumen básicamente en el simbolismo corporativo, el comportamiento de la empresa y la comunicación corporativa (van Riel y Balmer, 1997; Birkigt et al., 2000).

En primer lugar, por simbolismo se entiende toda expresión visual de una organización, lo cual incluye el sistema de identidad visual corporativa (logotipo, nombre, eslogan, color y tipografía), la estética corporativa (arquitectura, diseño interior o mobiliario, entre otros) y la apariencia del personal (aplicación de la estética corporativa al vestuario de los empleados) (Melewar y Jenkins, 2002). Dicho simbolismo corporativo juega un papel relevante en la transmisión de identidad, pues se ha comprobado que las raíces de la identidad corporativa se hallan en los diseños gráficos de las corporaciones. Sin embargo, ninguna empresa puede lograr la individualidad sólo con el diseño, pues los individuos utilizan todos los sentidos para formarse una imagen global de un objeto, y por tanto debe prestarse atención a todos los aspectos de la empresa, incluyendo comunicación y comportamiento. En este sentido, entre todas las formas de transmitir la identidad corporativa, generalmente se considera que el comportamiento de la organización es la más eficaz, dado que los grupos de interés tienden a juzgar a la empresa principalmente por sus actos (van Riel y Fombrun, 2007). Melewar y Jenkins (2002) consideran el comportamiento corporativo como la parte no verbal e intangible de la comunicación, que incluye todas las acciones que llevan a cabo la empresa y sus trabajadores. Asimismo, van Riel y Fombrun (2007) consideran que esta dimensión está formada por todos los comportamientos e iniciativas que apoya la empresa. Concretamente, este medio de transmisión de identidad consta de dos dimensiones: el comportamiento corporativo propiamente dicho, que se relaciona con acciones éticas, acciones hacia el medio ambiente y cuestiones de contratación laboral; y la comunicación directiva, que incluye el comportamiento de empleados y directivos.

CAPÍTULO I

La comunicación verbal corporativa, por su parte, complementa al comportamiento cuando los individuos se forman una imagen de la empresa y es la herramienta táctica más utilizada por las empresas para transmitir su identidad (van Riel y Fombrun, 2007). Además, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2006) reconocen el importante papel que juega la comunicación en la generación de imagen corporativa, pues favorece el conocimiento y la familiaridad hacia una compañía, variables que influyen positivamente en la percepción de la misma. De esta forma, la comunicación corporativa se entiende como un instrumento de gestión que utiliza todas las herramientas de comunicación internas y externas de la empresa de manera armónica, eficaz y eficiente, para generar una base de relaciones estables con todos los grupos de interés (van Riel, 1995). En contraposición con el comportamiento corporativo, la comunicación se basa en mensajes verbales que pueden clasificarse en comunicación directiva, comunicación de marketing y comunicación organizacional (Melewar y Jenkins, 2002).

I.3.2. Imagen corporativa

El concepto de imagen ha sido ampliamente estudiado en la literatura (Barich y Kotler, 1991). En torno a este concepto han aparecido conceptualizaciones diferenciadas pero interrelacionadas como imagen corporativa o de marca (Spector, 1961; Abratt, 1989; Dowling, 1994; Riordan et al., 1997; Balmer, 2001), imagen organizacional (Alvesson, 1990; Dutton y Dukerich, 1991) o asociaciones corporativas (Brown y Dacin, 1997), los cuales se han definido más que en el caso de la identidad. El término cuya conceptualización y diferenciación con la imagen ha generado mayor debate ha sido el de reputación, por ello se dedica el epígrafe I.3.4 a delimitar este concepto. En la Tabla I.11 se presenta un resumen cronológico de las conceptualizaciones en torno al término “*imagen*” aparecidas en la literatura académica.

Tabla I.11. Conceptualizaciones en torno al término “Imagen”

| Autor | Concepto de Imagen |
|-----------------|---|
| Costa (1977) | Imagen de la empresa es la resultante de los múltiples y diversos mensajes que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos. |
| Berstein (1986) | Imagen es el modo en que los <i>stakeholders</i> perciben los indicadores de identidad de una organización. Es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada <i>stakeholder</i> posee sobre la organización. |

CAPÍTULO I

| | |
|--|--|
| Barich y Kotler (1991) | Imagen es la suma de creencias, actitudes e impresiones que cada persona o grupo guarda de un objeto. |
| Ricarte (1992) | Imagen de la empresa es la idea que cualquier persona de su entorno se hace partiendo de todas las impresiones que recibe: ya sean verdaderas o falsas. |
| Dichter (1993) | Impresión global que una entidad logra en la mente de las personas. |
| Villafañe (1999) | Es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. |
| Costa (2001) | La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad. |
| Losada (2002) | Es el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización. |
| García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2006) | Las diversas impresiones que se tienen sobre una empresa. |
| Concepto de Imagen Corporativa | |
| Spector (1961) | Imagen corporativa es la suma total de las percepciones de las características de una empresa que posee el individuo. |
| Selame y Selame (1975) | La imagen corporativa se compone de todos los elementos visuales y verbales, tanto planeados como no planeados, que emanan de la compañía y dejan una impresión en el observador. |
| Keneddy (1977) | La imagen corporativa es el resultado de un proceso global por el cual el público compara y contrasta diversos atributos de la empresa. |
| Tolipan (1984) | La imagen corporativa es el perfil del objeto, es decir, la suma de las impresiones y las expectativas reunidas en la memoria del individuo. |
| Berstein (1986) | Imagen corporativa es la red resultante de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimiento e impresiones, que las personas poseen sobre la compañía. |
| Abratt (1989) | Imagen corporativa no es lo que la empresa cree ser, si no los sentimientos y creencias sobre la compañía que existen en la mente de las audiencias. |
| Alvesson (1990) | Impresión holística que un grupo particular mantiene en relación a una organización. |
| Barich y Kotler (1991) | La forma en la que la gente ve a la organización en su conjunto. |
| Dowling (1994) | La imagen corporativa es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organizaciones. Es la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. |
| Schmitt et al. (1995) | Concepción mental que los múltiples grupos de interés de la empresa tienen basándose en su estética. |
| Riordan et al. (1997) | Imagen corporativa es la percepción individual de las acciones, actividades y compromisos de una organización. |
| Ind (1997) | Imagen corporativa es el dibujo mental que una audiencia tiene sobre una organización, generado a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos. |
| Villafañe (1999) | La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. |

CAPÍTULO I

| | |
|--|--|
| Cornelissen (2000) | Una percepción del receptor derivada de la proyección recibida de la identidad corporativa y de sus interpretaciones sobre distintos atributos de fuentes diversas. |
| Christensen y Askegaard (2001) | La imagen corporativa es la impresión creada o estimulada a través de la identidad corporativa. |
| Balmer (2001) | La percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos. |
| Christie (2002) | Imagen corporativa es un término holístico que incluye tres perspectivas interrelacionadas: la autoimagen, la imagen proyectada y la imagen percibida de la organización. |
| Apaolaza (2004) | La manera en que un determinado público ve a la empresa u organización, la cual estará determinada por todo lo que haga o diga y constituida por el conjunto de creencias, ideas e impresiones reales y/o imaginarias que acerca de la misma tenga dicho público. |
| Souiden et al. (2006) | Representación mental inmediata que las audiencias hacen de una empresa. |
| Karaosmanogly y Melewar (2006) | El conjunto de significados por el que una compañía es conocida y a través de los cuales las personas la describen, recuerdan y se relacionan con ella. Es el resultado de la interacción entre las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que la persona posee sobre la organización en un determinado momento de tiempo. |
| Worcester (2009) | En entramado resultante de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente posee sobre una compañía. |
| Currás (2010) | Imagen cuyo objeto es la organización misma, y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa (audiencias, públicos, <i>stakeholders</i> externos). |
| Minkiewicz et al. (2011) | Creencias, percepciones, sentimientos y actitudes de los <i>stakeholders</i> en relación a una organización. |
| Carrió (2011) | Es el conjunto de significados que un individuo asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describirla o recordarla. |
| Concepto de Imagen Organizacional | |
| Alvesson (1990) | La imagen organizacional es una impresión holística que tiene el individuo o un grupo particular hacia la organización y la comunicación por parte de la organización, de un dibujo proyectado y fabricado por ella misma. |
| Dutton y Dukerich (1991) | Imagen organizacional es el modo en que los miembros de la organización creen que ven su organización. |
| Dutton et al. (1994) | La percepción de los miembros de la organización sobre la visión que tienen los individuos externos a la empresa sobre la misma. |
| Hatch y Schultz (1997) | Impresión holística e intensa que un individuo o grupo conserva sobre una organización, siendo el resultado del razonamiento del grupo, así como de la comunicación por parte de la empresa de un dibujo que sobre sí misma ha construido y proyectado la organización. |
| Whetten y Mackey (2002) | Lo que los agentes de la organización quieren que los grupos de interés externos entiendan como central, duradero y distintivo de la empresa. |
| Dhalla (2007) | La percepción de los miembros de la organización sobre lo que las audiencias externas creen de la empresa. |
| Walker (2010) | Una imagen deseada, un dibujo interno proyectado hacia una audiencia externa. |
| Foreman et al. (2012) | (1) Imagen organizacional proyectada: Los símbolos y mensajes enviados por una organización a los <i>stakeholders</i> externos como distintivos de su identidad. (2) Imagen organizacional percibida: Las impresiones que los <i>stakeholders</i> se forman de la organización. |
| Concepto de Asociaciones Corporativas | |

CAPÍTULO I

| | |
|----------------------|---|
| Brown y Dacin (1997) | Asociaciones corporativas es una denominación genérica de toda la información que sobre una compañía posee una persona. |
| Brown (1998) | Cogniciones, afectos (p.ej., estados de ánimo, emociones), evaluaciones (vinculadas con afectos y cogniciones específicas) y/o asociaciones con respecto a una empresa en particular. |
| Dacin y Brown (2002) | Cualquier tipo de creencia, evaluación, estado de ánimo o emoción, entre otros, que sobre la organización mantienen los individuos que están mentalmente asociados con ella. |

Fuente: Elaboración propia

Analizando las distintas conceptualizaciones es posible observar que existe consenso entre los autores en asociar el término de imagen al de percepción. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define percepción como “*la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos*”. Dicha concepción es coincidente con la propuesta por varios autores que definen la imagen en términos de percepción (Spector, 1961; Riordan et al., 1997; Balmer, 2001) o relacionándolo con el resultado de una impresión (Costa, 1977; Tolipan, 1984; Berstein, 1986; Dowling, 1986; Alvesson, 1990; Barich y Kotler, 1991; Villafaña, 1998; Christensen y Askegaard, 2001).

De entre las varias acepciones del término imagen que aparecen entrelazadas en la literatura —imagen organizacional, imagen corporativa o asociaciones corporativas—, el término destacado es el de imagen corporativa. El concepto de imagen organizacional (Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 1997; Dhalla, 2007) es un término más propio de trabajos realizados en el ámbito de la organización de empresas. Sin embargo, el término de imagen corporativa ha sido muy utilizado en el área del marketing y hace referencia a la imagen cuyo objeto es la organización misma y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa (audiencias, públicos, stakeholders externos) (Currás, 2010). Desde esta perspectiva la imagen corporativa aparece como sinónimo de la identidad percibida: la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos (Markwick y Fill, 1997; Balmer, 2001). De forma análoga a la imagen corporativa se encuentra el constructo de imagen de marca, aunque éste se refiere al objeto-marca y no al objeto-organización, difíciles de separar perceptualmente cuando nos referimos a una marca corporativa (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz, 2003). La imagen de marca hace referencia al conjunto de percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la mente del consumidor (Keller, 1993). Entre estas asociaciones Aaker (1997) destaca el conjunto de características humanas asociadas a las marcas —personalidad de marca— concentradas en torno a cinco dimensiones: sinceridad, emoción, competencia, sofisticación y aspereza. Según Martínez et

CAPÍTULO I

al. (2005), la personalidad de la marca es una de las tres dimensiones del constructo imagen de marca, que recoge la imagen afectiva de la misma, junto con la imagen funcional y la reputación. La imagen funcional engloba todos los aspectos funcionales, bien en términos de atributos o beneficios, vinculados a la marca (Mazursky y Jacoby, 1986). Por el contrario, la imagen afectiva o personalidad considera aspectos relativos a la personalidad de la marca que pueden conllevar una actitud favorable por parte de los consumidores (Mazursky y Jacoby, 1986). Finalmente, la reputación constituye una percepción global de la marca a lo largo del tiempo (Gotsi y Wilson, 2001).

Rodríguez del Bosque (1995) señala que existen tres posibles estructuras de relación entre la imagen corporativa y la imagen de marca. Estas estructuras se sitúan en un mismo continuo: (1) la estructura monolítica es aquella en que una única identidad se mantiene conjuntamente para la empresa y su producto o productos (Rodríguez del Bosque, 1995), (2) la estructura endosada, en que la imagen corporativa es utilizada como respaldo o apoyo del nombre del producto, produciéndose un efecto paraguas que da valor a la imagen de la marca, y (3) la estructura simple, en que la imagen de marca del producto es independiente de la imagen de empresa. Por último, otro concepto, muy utilizado en marketing y estrechamente ligado al de imagen corporativa es el de posicionamiento. El posicionamiento perceptual de una marca o una corporación (la posición que ocupa en la mente de los públicos) se configura por una serie de atributos característicos que los consumidores asocian a aquella en relación con la competencia (Aaker, 1991). Así, el concepto de imagen corporativa y el de posicionamiento se encuentran íntimamente ligados, con la particularidad de que en este último implica un marco de referencia constituido por la competencia.

Por tanto, la compañía no proyecta una imagen única, sino que puede poseer varias imágenes que difieren según el grupo de interés al que nos refiramos, clientes, empleados o accionistas, entre otros, cada uno de los cuales posee diferentes experiencias y contactos con la compañía (Kotler, 1982; Gray, 1986; Dowling, 1988). Por ello, a los grupos de interés de la compañía les resulta imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca, la imagen de producto, la imagen de sector o la imagen demandada por el consumidor (Barich y Kotler,

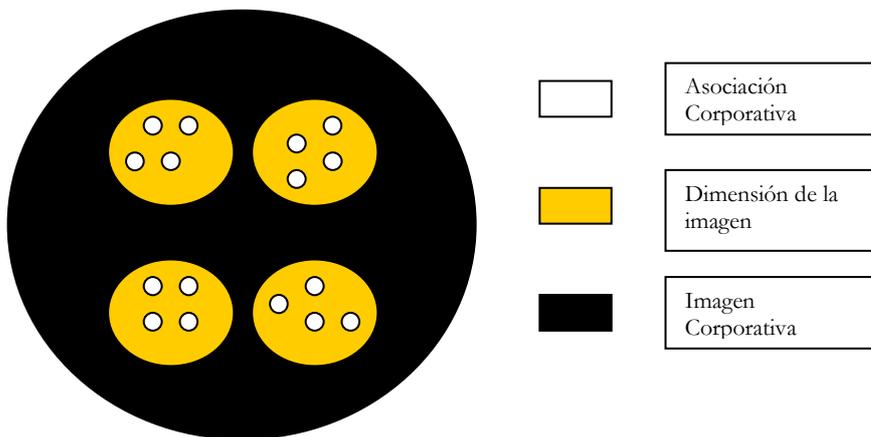
CAPÍTULO I

1991). En este sentido, una cuestión controvertida en el estudio de la imagen corporativa es la relativa a su dimensionalidad. El hecho de que la naturaleza del concepto de imagen sea muy sensible a las diferencias en los contextos socioculturales, el tipo de organización considerada y el grupo de interés que se está evaluando (Cervera et al., 2009), posiblemente ha dificultado la identificación de un conjunto de dimensiones de aplicación general a los distintos entornos. Así, en el siguiente epígrafe se profundiza en las dimensiones de la imagen corporativa identificadas en la literatura académica.

I.3.2.1. Dimensiones de la Imagen Corporativa

Desde los primeros estudios de la imagen (Martineau, 1958; Spector, 1961; Keller, 1993) se propuso la idea de que la imagen de una organización no es monolítica sino que es de naturaleza multidimensional. Los individuos van uniendo en diversas agrupaciones, categorías o nodos de memoria, las informaciones o percepciones —asociaciones— que van recogiendo de una organización, de manera que las confieren un orden y un significado que les ayuda a su interpretación (Till y Nowak, 2000). Enlazando estos nodos de memoria, se va tejiendo y configurando la imagen global de las organizaciones la Figura I.10 representa el carácter acumulativo de la imagen corporativa.

Figura I.10. Naturaleza acumulativa de la Imagen Corporativa



Fuente: Till y Nowak (2000)

No existe consenso en la literatura a la hora de delimitar las dimensiones de la imagen de una organización que poseen los individuos (Currás, 2010). Muchos autores han realizado aportaciones a este respecto. Spector (1961) por ejemplo, propone que la imagen

CAPÍTULO I

corporativa se constituye en base a seis dimensiones, donde se insertan el conjunto de los rasgos de la personalidad de la organización percibidos por los públicos externos: (1) dinámica, (2) cooperativa, (3) con experiencia en los negocios, (4) con carácter, (5) de éxito y (6) retraída.

Kennedy (1977) por su parte, propone que la imagen corporativa tiene dos componentes principales: (1) la dimensión funcional y (2) la dimensión afectiva. La dimensión funcional está relacionada con características tangibles que pueden ser fácilmente medibles, mientras que la dimensión emocional está asociada a la dimensión psicológica que se manifiesta a través de sentimientos y actitudes hacia la compañía. Estos sentimientos derivan de experiencias individuales con la firma y del proceso de la información sobre los atributos que constituyen los indicadores funcionales de la imagen. Por tanto, para este autor la imagen es el resultado de un proceso global por el cual el público compara y contrasta diversos atributos de la empresa. Javalgi et al. (1994) descomponen la imagen de la empresa en seis dimensiones: (1) si tiene buenos productos y servicios, (2) si está bien gestionada, (3) si sólo quiere adquirir beneficios, (4) si está comprometida con la comunidad, (5) si responde a las necesidades de los clientes y (6) si es una buena empresa donde trabajar. Aaker (1996) distribuye las asociaciones corporativas en una clasificación con siete tipos: (1) sensibilidad por el medio ambiente, (2) orientación a la comunidad, (3) calidad, innovación, (4) preocupada por los clientes, (5) exitosa y (6) su ser local versus global.

Finalmente, y como ya hemos mencionado en el epígrafe anterior, Brown y Dacin (1997) argumentan la existencia de dos categorías generales de asociaciones corporativas: (1) asociaciones de habilidad corporativa —*Corporate Ability*—, referidas a la experiencia y efectividad en la producción de bienes y servicios, y (2) asociaciones de responsabilidad social corporativa —*Corporate Social Responsibility*—, referidas al carácter social de la empresa y a la voluntad de compromiso social de la misma. La imagen corporativa por tanto, sería una impresión global de ambos tipos de asociaciones. Estos autores realizaron una importante aportación al demostrar como las asociaciones de responsabilidad social que un consumidor tiene de la empresa e influyen y moderan evaluaciones de los productos de la misma. Fombrun y van Riel (1997) y Goldberg (1998) utilizan una clasificación muy similar a la de Brown y Dacin (1997), diferenciando dos dimensiones en la imagen de la empresa: (1) una que incluye las asociaciones sobre su resultado económico y (2) otra sobre sus

CAPÍTULO I

responsabilidades sociales. Debido a este carácter multidimensional, según la actuación de la empresa y los atributos proyectados en la comunicación de la misma, el público recibirá distintas impresiones relacionadas con su comportamiento comercial, estratégico y social (Fombrun y Shanley, 1990; Capriotti, 1999; García de los Salmones, 2002).

Tabla I.12. Dimensiones de la Imagen Corporativa

| Autor | Dimensiones |
|--|---|
| Spector (1961) | Rasgos de la personalidad: dinámica, cooperativa, con experiencia en los negocios, con carácter, de éxito y retraída. |
| Kennedy (1977) | Dimensión funcional – características tangibles – y dimensión afectiva – actitudes y sentimientos –. |
| Javalgi et al. (1994) | Seis dimensiones: buenos productos/servicios, buena gestión, si sólo quiere adquirir beneficios, compromiso con la comunidad, respuesta a las necesidades de los clientes y si es una buena empresa donde trabajar. |
| Aaker (1996) | Siete dimensiones de asociaciones corporativas: sensibilidad por el medio ambiente, orientación a la comunidad, calidad, innovación, preocupada por los clientes, exitosa y su ser local versus global. |
| Brown y Dacin (1997) | Asociaciones de habilidad corporativa y asociaciones de responsabilidad social corporativa. |
| Fombrun y van Riel (1997) | Asociaciones sobre el resultado económico y asociaciones sobre sus responsabilidades sociales. |
| García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2006) | Imagen comercial, imagen estratégica, imagen social e imagen emocional. |
| Melewar et al. (2012) | Dimensión funcional (características tangibles que se pueden medir fácilmente) y emocional (características basadas en dimensiones psicológicas como la actitud o los sentimientos hacia la organización). |

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuestos los distintos planteamientos teóricos en relación al concepto de imagen corporativa, cabe decir que en esta Tesis se definirá de acuerdo a los más respaldados en el ámbito del marketing. Concretamente, coincidimos con las perspectivas que sostienen que: (1) La imagen se refiere a un conjunto de percepciones, creencias, ideas e impresiones (Riordan et al., 1997; Apaolaza, 2004; Barnett et al., 2006; García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006; Minkiewicz et al., 2011; Carrió, 2011; Foreman et al., 2012). (2) Las percepciones que dan lugar a la imagen versan sobre aspectos diversos de una organización (Spector, 1961; Bernstein, 1984; Alvesson, 1990; Riordan et al., 1997; Hatch y Schultz, 1997; Ind, 1997; Villafañe, 1999; Cornelissen, 2000; Dowling, 2001; Christensen y Askegaard, 2001; Apaolaza, 2004; Barnett et al., 2006; Karaosmanoglu y Melewar, 2006; García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006; Worcester, 2009; Minkiewicz et al., 2011; Carrió, 2011). (3) La imagen no es la percepción de un grupo de

CAPÍTULO I

interés específico, sino de los individuos y stakeholders en general (Spector, 1961; Margulies, 1977; Bernstein, 1984; Alvesson, 1990; Barich y Kotler, 1991; Dichter, 1993; Schmitt et al., 1995; Hatch y Schultz, 1997; Ind, 1997; Villafaña, 1999; Gray y Balmer, 1998; Dowling, 2001; Balmer, 2001; Christensen y Askegaard, 2001; Hatch y Schultz, 2003; Apaolaza, 2004; Barnett et al., 2006; Karaosmanoglu y Melewar, 2006; García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006; Worcester, 2009; Minkiewicz et al., 2011).

I.3.3. Interdependencia de la Identidad y la Imagen a través de la cultura organizacional

Ahora bien, una vez analizados los conceptos de identidad e imagen corporativos, *¿cómo se relacionan estos conceptos?* En este apartado se aborda la naturaleza interdependiente de esa relación gracias al papel desempeñado por la cultura organizacional. Como ya se ha comentado, la relación tradicional que se ha establecido entre identidad e imagen, sobre todo en los estudios provenientes del área de marketing, se ha basado en el modelo comunicativo clásico emisor-receptor, donde la imagen depende de la identidad (Margulies, 1977; Dowling, 1986; Christensen y Askegaard, 2001). Esta relación ha estado en constante revisión, lo cual se evidencia por la intuición de que el modo en que es percibida la organización (imagen) también influye en cómo es ésta y cómo se proyecta a sus públicos (identidad) (Abratt, 1989; Dutton et al., 1994; Stuart, 1999).

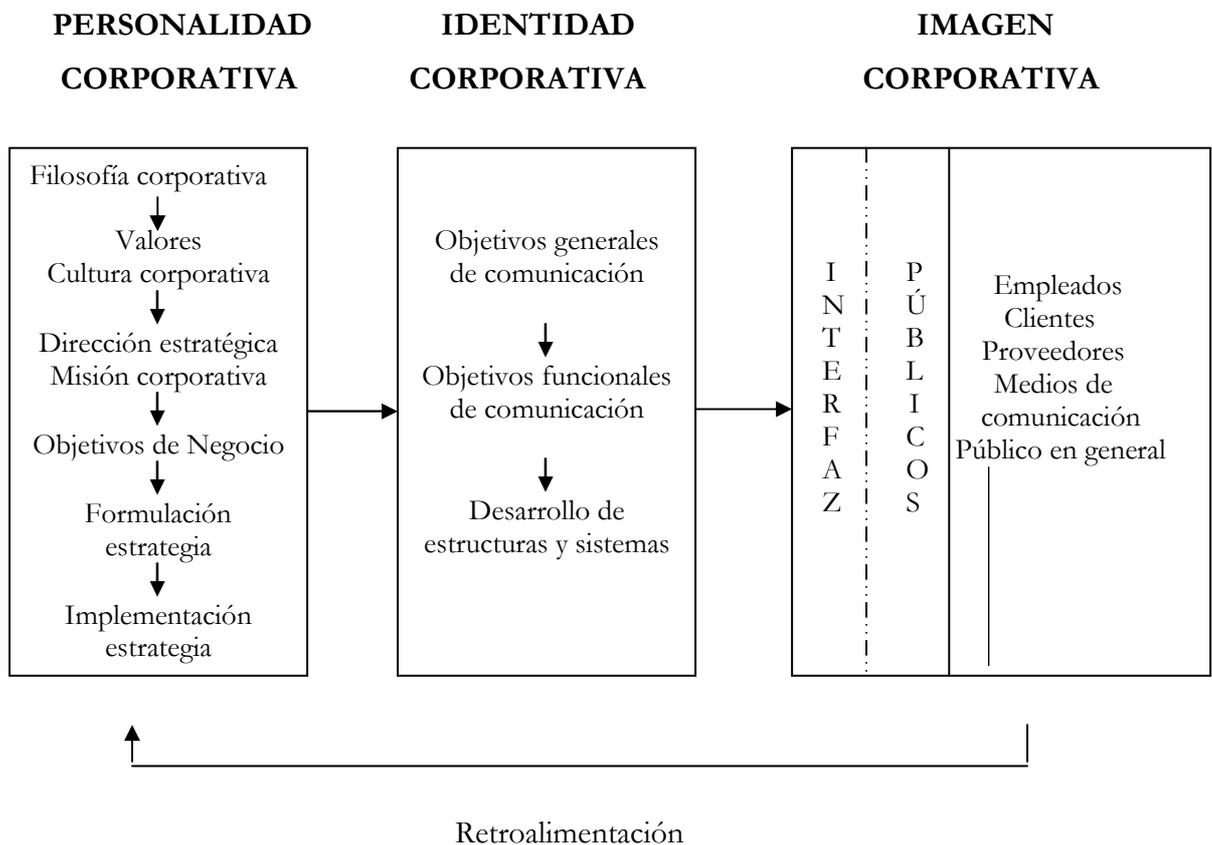
Desde el área de estudio del comportamiento organizacional se ha dado un mayor consenso respecto a esta interdependencia entre identidad e imagen, como consecuencia de la idea de que éstos son constructos relacionales formados por la interacción con los otros (Albert y Whetten, 1985; Mael y Ashforth, 1992). Albert y Whetten (1985) creen que la identidad organizacional se configura como resultado de un proceso de comparaciones y reflejos interorganizacionales realizados por los miembros de la empresa y ordenados a lo largo del tiempo. Albert y Whetten (1985) describen el proceso de formación de la identidad organizacional como paralelo al producido con la identidad individual: la identidad del individuo se forma en términos de una serie de comparaciones interpersonales: (1) los otros comparan al individuo consigo mismos; (2) la información referente a esa evaluación es transmitida al individuo a través de conversaciones entre las partes y éste toma en cuenta ese feedback para hacer sus comparaciones personales con el resto, lo que; (3) afecta cómo se definen a sí mismos. Definitivamente, del mismo modo en que la identidad influye en cómo es percibido el sujeto (imagen), la formación de la

CAPÍTULO I

identidad es un proceso dialógico en el que el individuo toma en consideración cómo lo perciben los otros.

En la literatura han aparecido varios modelos de gestión de la identidad o formación de imagen corporativa, como los de Dowling (1986), Markwick y Fill (1997), van Riel y Balmer (1997) o Balmer y Gray (1999). Entre dichos trabajos el más influyente es el de Abbratt (1989), utilizado posteriormente por Stuart (1999) para presentar un modelo integrador de la gestión de la identidad corporativa. Abbratt (1989) es el primer autor en introducir el término personalidad corporativa y en integrar dicho concepto con el de identidad e imagen corporativa. En la Figura I.11 se recoge dicho modelo.

Figura I.11. Proceso de gestión de la Imagen Corporativa



Fuente: Abbratt (1989)

Para Abbratt (1989) el proceso de gestión de la imagen corporativa parte de la gestión de la personalidad corporativa. A través del manejo de varios elementos esenciales —filosofía, valores, cultura, estrategia y misión—, la organización va definiendo qué es, cuál es su “*ethos*”, cuál es su personalidad. Para este autor, la personalidad corporativa sirve de

CAPÍTULO I

sustrato para el desarrollo de la identidad corporativa, a la que concibe básicamente como un mecanismo de la personalidad corporativa. Una vez que la personalidad corporativa se comunica a través de la identidad corporativa, los públicos que interactúan con la empresa conformarán una imagen de la misma. Para diferenciar la identidad de la imagen, Abratt (1989) introduce el elemento denominado interfaz identidad-imagen. El interfaz es el punto en que la identidad corporativa es externalizada, o el momento en que se produce una conexión entre identidad e imagen. Para este autor el interfaz representa “*el momento de la verdad*” para la organización y sirve para diferenciar, a la vez que conectar la identidad y la imagen corporativas. Una de las críticas más importantes que se ha hecho al modelo de Abratt (1989) ha sido el papel marginal que le concede a la cultura corporativa.

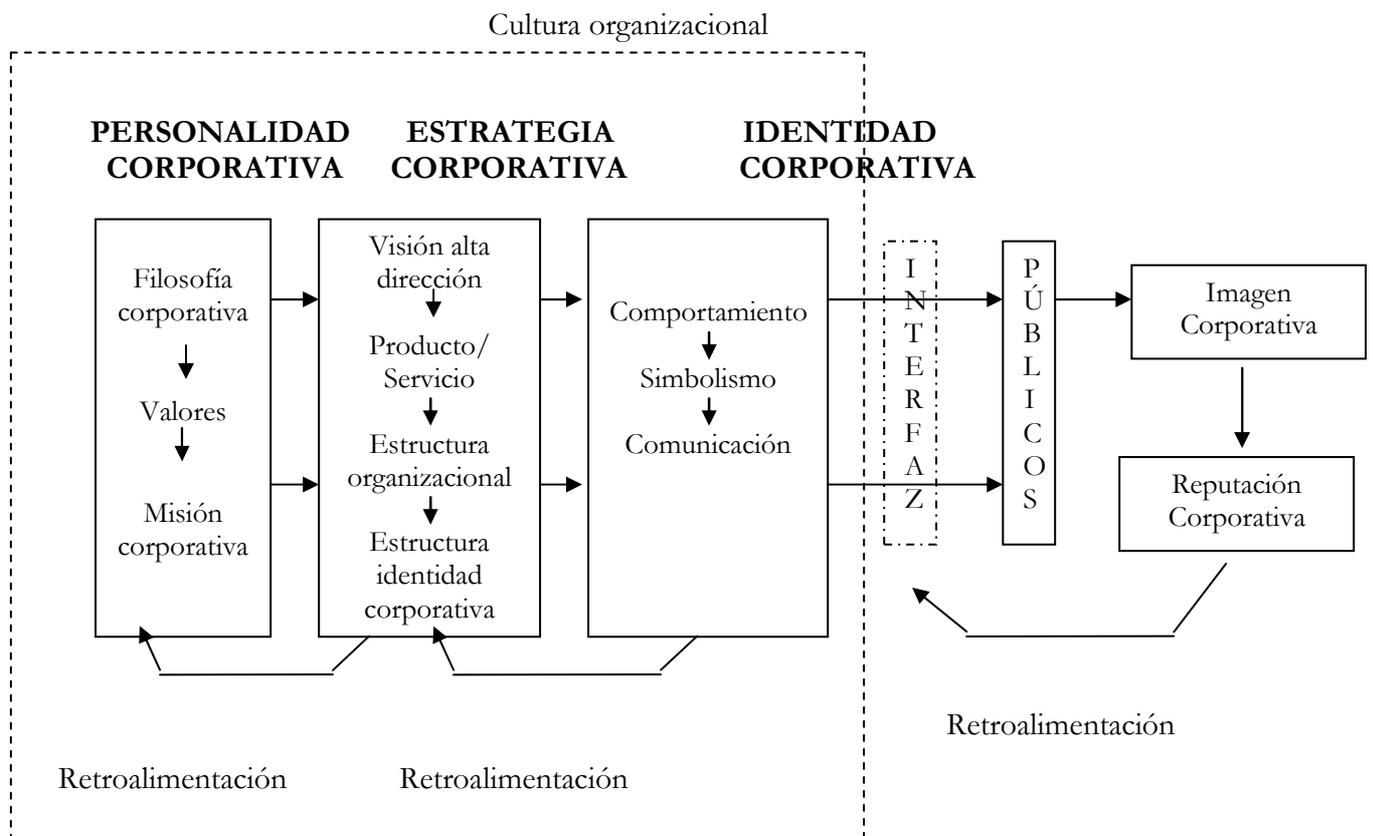
Por su parte, Stuart (1999) utiliza el esquema básico propuesto por Abratt (1989) en su propuesta de un modelo de gestión de la identidad corporativa, integrando en él aportaciones importantes realizadas por otros autores. El autor realiza seis aportaciones al modelo de Abratt (1989). En primer lugar, depura el concepto de personalidad corporativa, constituyéndolo por los valores, la filosofía y misión de la empresa. En segundo lugar, da relevancia al concepto de cultura corporativa, en base al trabajo de Hatch y Schultz (1997). En tercer lugar, los tres elementos que constituyen la identidad corporativa son el comportamiento, la comunicación y el simbolismo (van Riel, 1995; van Riel y Balmer, 1997; Leuthesser y Kholi, 1997). En cuarto lugar, introduce el concepto de reputación corporativa como el resultado de la imagen corporativa a lo largo del tiempo (Fombrun, 1996). En quinto lugar, introduce el efecto moderador que sobre todo el proceso tienen las fuerzas del entorno de la organización (van Riel y Balmer, 1997). Por último, dota de mayor relevancia a la interdependencia entre los diversos elementos del proceso, introduciendo la retroalimentación entre cada uno de ellos. En la Figura I.12 aparece el modelo de gestión de la identidad corporativa propuesto por Stuart (1999).

Al objeto de solventar las limitaciones del trabajo de Abratt, en cuento al escaso protagonismo de la cultura organizacional, destacamos la aportación realizada por Hatch y Schultz (1997 y 2002). Hatch y Schultz (1997) fundamentan la interdependencia de la relación identidad e imagen en la función de amalgama que cumple la cultura organizacional. Ésta es definida como el contexto simbólico en el que son formadas las interpretaciones de la identidad de la organización y son formuladas las intenciones de influencia en la imagen de la empresa (Hatch y Schultz, 1997). De acuerdo con estos

CAPÍTULO I

autores, la identidad de la organización, que es proyectada desde parámetros culturales, provee del material simbólico necesario para que se produzca la construcción y comunicación de la imagen corporativa por parte de otros públicos. A continuación, estas imágenes comunicadas son reabsorbidas al sistema cultural de la organización cuando son utilizadas como artefactos culturales de proyección de identidad: así, quiénes somos se refleja en lo que hacemos y en cómo otros interpretan lo que somos y lo que hacemos (Hatch y Schultz, 1997).

Figura I.12. Modelo de gestión de la Identidad Corporativa



Fuente: Stuart (1999)

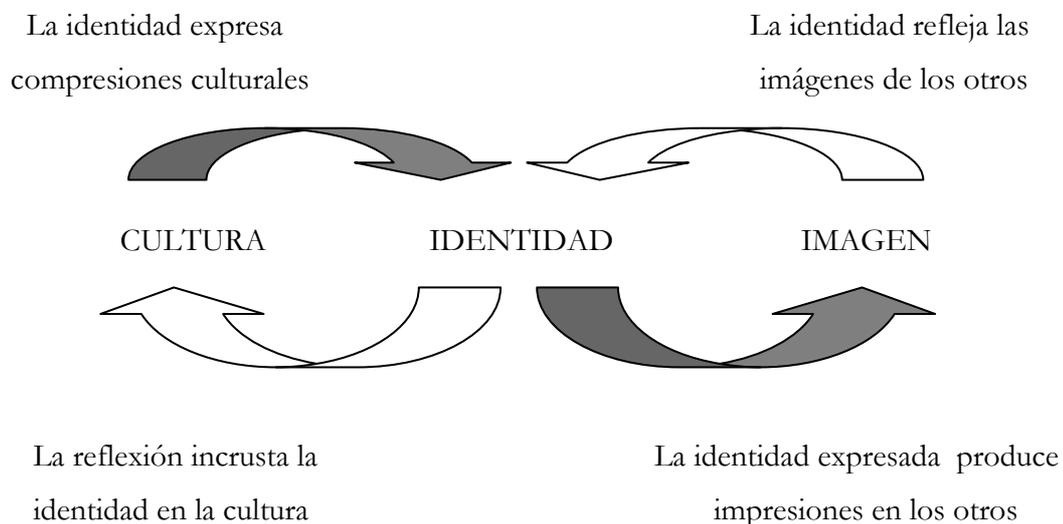
En consecuencia, la cultura es el contexto donde se mantiene y desarrolla la identidad, y donde se conforma la imagen, ya que ésta es representada e interpretada con base en los presupuestos culturales y valores que tiene la organización y los públicos que la rodean. Dicho de otro modo, las maneras en que la empresa se representa y proyecta a sí misma (identidad) y en que los diferentes públicos internos o externos perciben dichas representaciones (imagen) están irremediamente arraigadas y justificadas por la cultura

CAPÍTULO I

que rodea a la organización y a los públicos que con ella interactúan (Hatch y Schultz, 1997).

Hatch y Schultz (2002) proponen un modelo que vincula de manera simultánea la identidad, la imagen y la cultura de la organización, en una relación triangular e interdependiente que recuerda a la asimilación realizada por Christensen y Askegaard (2001) del proceso de significación de Peirce (1985) en la organización: cultura como objeto o referente, identidad como signo, e imagen como interpretante. Hatch y Schultz (2002) articulan los tres conceptos mediante dos relaciones con dos procesos independientes cada una (Figura I.13). La primera relación (flechas en blanco) describe la influencia de las imágenes externas en la cultura de la organización a través del proceso de reflejo de las imágenes de los públicos externos en la identidad y el proceso de reflexión sobre la pregunta ¿quiénes somos? La segunda relación (flechas grises) describe la influencia de la cultura en las imágenes que los otros poseen de la organización a través del proceso de expresión de la cultura a través de la identidad y el proceso de impresión de imágenes en los otros producido por dicha identidad.

Figura I.13. Dinámicas entre Identidad, Imagen y Cultura corporativas



Fuente: Hatch y Schultz (2002)

La bibliografía ha demostrado cómo la organización tiene en cuenta para la construcción de su identidad lo que los públicos perciben de ella, es decir, la imagen

CAPÍTULO I

corporativa (Dutton y Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994). Para Dutton y Dukerich (1991), la existencia de una discrepancia entre lo que los miembros de la organización piensan de ella (identidad organizacional) y lo que creen que los demás piensan de la organización (imagen corporativa) es el desencadenante del proceso de reflejo (Hatch y Schultz, 2002), por el que la identidad se modifica asumiendo las imágenes externas que de ella se tienen. De tal modo, se desprende que para Dutton y Dukerich (1991), el proceso de reflejo viene absolutamente mediado por las percepciones de los miembros de la organización, quienes no sólo consideran las imágenes externas para desarrollar su identidad (proceso de reflejo), sino que también se basan en lo que perciben de sí mismos (imagen interna). Cuando la identidad refleja la imagen de los otros comienza un proceso reflexivo y consciente en el que los individuos tratan de pensarse, comprenderse y explicarse a sí mismos como organización (Hatch y Schultz, 2002). Tanto el proceso de reflejo como el proceso reflexivo sólo se pueden desarrollar en el contexto producido por la cultura, de manera que cuando los miembros de la organización reflexionan sobre su identidad lo hacen necesariamente con referencia a su cultura organizacional, quedando así incrustadas sus reflexiones en las comprensiones culturales de la organización. De este modo, las imágenes de los públicos externos quedan fijadas en la cultura de la organización, tras haber sido reflejadas por la identidad y haber reflexionado sobre ellas desde parámetros culturales. El mecanismo por el que la cultura influye a la imagen de los públicos es más intuitivo. En primer lugar, la identidad se utiliza como mecanismo de expresión de la cultura (Hatch y Schultz, 2002). La comunicación de la identidad permite a los miembros de la organización (re)presentarse como tales no sólo ante ellos sino, lo que es más importante, ante los demás. Así, los valores, creencias, asunciones básicas de la organización, que forman parte de su cultura, se manifiestan a través de la identidad. Por último, la identidad expresada provoca impresiones (imagen corporativa, asociaciones corporativas) en la mente de los públicos o audiencias externas (Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 2002).

Como se desprende de la revisión efectuada y de los objetivos propuestos en esta Tesis, este trabajo doctoral se centra en el proceso de impresión de imágenes provocado por la identidad. Este proceso se ha denominado formación de imagen corporativa, y en nuestro caso, lo estudiamos aplicado al caso de la utilización de políticas de RSC, tratando de investigar como la utilización de este tipo de acciones socialmente responsables tratan de expresar una personalidad corporativa caracterizada por la posesión de valores prosociales,

CAPÍTULO I

de manera que se intente generar una imagen específica en la mente de los públicos — imagen de organización socialmente responsable— (ver epígrafe II.4 de la presente Tesis Doctoral).

I.3.4. Reputación Corporativa

Un concepto que en la academia ha supuesto cierta confusión respecto al de identidad e imagen corporativa es el de reputación corporativa (Fombrun y van Riel, 1997; Barnett et al., 2006; Martínez y Olmedo, 2010). En opinión de Wartick (2002), la reputación de la empresa — reputación corporativa — es un tema de especial interés para los estudios relativos a los negocios y a la sociedad. Por ello, en los últimos años este concepto ha atraído la atención de analistas de empresas y de investigadores en el ámbito académico dados sus múltiples beneficios y singularidades (Martínez y Olmedo, 2010).

Este concepto ha sido redescubierto por los académicos de distintas disciplinas (Gotsi y Wilson, 2001; Fombrun, 2001; Mahon, 2002) luego no es de extrañar que distintos marcos teóricos se empleen en la actualidad para ayudar a las empresas a diferenciarse en el mercado a través del impacto que sus estrategias y acciones de RSC tengan en su imagen y reputación corporativas. De hecho, recientemente, la academia ha comenzado a mostrar interés en torno a cómo la reputación corporativa se relaciona con la RSC (Fombrun, 2005; Brammer y Pavelin, 2006), ya que varios elementos constituyentes de la responsabilidad de la organización se configuran como elementos clave de la reputación (Schnietz y Epstein, 2005; Tucker y Melewar, 2005). Igualmente, Hillenbrand y Money (2007) argumentan que la RSC, en lugar de comportarse con un antecedente de la reputación, se configura como uno de los elementos clave en términos de cómo se juzga y evalúa la reputación de la empresa.

De este modo, los académicos han concebido la reputación corporativa desde distintas disciplinas de investigación. Fombrun y van Riel (1997) identificaron varias perspectivas de estudio de este concepto, incluyendo el ámbito económico, estratégico, de marketing, organizacional y sociológico, cada uno de ellos con su propia tradición en la definición del término y en su investigación. Mahon (2002) identificó de forma análoga los puntos de vista estratégico, social, de comunicación corporativa, de relaciones públicas y de

CAPÍTULO I

marketing. Siguiendo a este autor, podemos diferenciar una primera concepción de la reputación proveniente de los académicos de la gestión estratégica (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Balmer y Grey, 1999; Rindova y Fombrun, 1999; Roberts y Dowling, 2002), quienes la verían como un recurso valioso de la empresa que puede ser gestionado de forma que contribuya a crear una ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios.

En segundo lugar, nos encontramos con la concepción de la reputación que se tiene en lo que Mahon (2002) describe como áreas sociales donde la reputación se concibe como un recurso en el mercado de ideas pero que no siempre es claramente enlazado con aspectos de gestión de los stakeholders o a aspectos relativos a la responsabilidad social corporativa, puesto que este tipo de investigaciones suelen centrarse en índices industriales — *Kinder Lydenburg Domini Ratings*, *Fortune's America's Most Admired Corporations* o *Socrates Social Rating*—. En tercer lugar, los trabajos que provienen del área de la comunicación corporativa entienden a la reputación como un aspecto útil para la gestión de la crisis y para la formación de la imagen de la empresa. Entre los trabajos con esta orientación destacan los aportados por Alvesson (1998), Greyser (1999), Gotsi y Wilson (2001) o Tucker y Melewar (2005).

En cuarto lugar, aparecen las investigaciones pertenecientes al campo de las relaciones públicas, en las que se define la reputación de forma similar a la que se hace en la comunicación corporativa pero enfocándola más como un elemento útil para tratar específicamente con asuntos públicos (Nakra, 2000; Lewis, 2001; Westhues y Einwiller, 2006). La concepción que se sigue a lo largo de este proyecto de investigación es la que proviene de la disciplina del marketing, que según Mahon (2002) proviene de una combinación de enfoques, extiende la noción hacia el branding de productos y servicios y suele ser vista como uno de los vínculos más evidentes entre responsabilidad social corporativa y el desempeño general de la empresa (Bronn y Vrioni, 2001; David et al., 2005; Marín y Ruiz de Maya, 2007; Berrone et al., 2007), las actitudes hacia la marca (Lafferty y Goldsmith, 1999; Bhattacharya y Sen, 2004) y las intenciones comportamentales de los consumidores (Lafferty y Goldsmith, 1999; Sen y Bhattacharya, 2004; David et al., 2005). En el campo del marketing, varios autores han estudiado la reputación de las organizaciones bajo la rúbrica de “valor de marca” (Aaker, 1996) y asociado a la credibilidad de la firma (Herbig et al., 1994).

CAPÍTULO I

Es habitual escuchar en los diferentes medios de comunicación como se utiliza este término para referirse de forma general a la imagen pública o de cara al exterior que tiene una organización. Sin embargo, este concepto implica algo más. A partir de la revisión de las diferentes contribuciones y gracias a las características aportadas por Fombrun y van Riel (1997), podemos plantear que la reputación de la organización no sólo incluye una dimensión externa de la imagen, sino una dimensión interna de la misma que incluye a empleados, accionistas, proveedores y demás grupos de interés que se relacionan estrechamente con la empresa. De hecho, la reputación corporativa es el resultado de un proceso de “*legitimación social*” de la compañía (Rao, 1994; Fombrun y van Riel, 1997) por lo que la reputación de la organización se entiende como la representación colectiva de las acciones y los resultados pasados y presentes de la organización, que describen su capacidad para obtener resultados valiosos para diferentes grupos de interés.

Precisamente, Deephouse (2002) señala que la reputación corporativa se desarrolla a lo largo del tiempo, a través de un proceso social complejo donde la firma y sus grupos de interés —internos y externos— están involucrados. Así, la reputación actual de una compañía se construye o acumula en un contexto histórico único y bajo unas circunstancias específicas que seguramente no se repitan. En este proceso de legitimación social, el papel de la identidad e imagen corporativa son vitales. De hecho, para Fombrun y van Riel (1997) la identidad corporativa se concibe como la percepción que los empleados y managers —observadores internos— mantienen respecto a la organización, mientras que la imagen corporativa es la percepción que mantienen los observadores externos de la organización. Los conceptos de identidad e imagen corporativas se convierten de este modo en componentes básicos de la reputación. Esta perspectiva integradora de Fombrun y van Riel (1997) se encuentra ampliamente aceptada (Barnett et al., 2006) a pesar de que aún en la actualidad los términos de identidad, imagen y reputación se utilizan indistintamente (Wartick, 2002).

“La reputación corporativa es un representación colectiva de las acciones y los resultados pasados y presentes de la organización... que evalúa la posición relativa de la empresa tanto interna —con los empleados— como externamente — con sus grupos de interés —”.

Fombrun y van Riel (1997, p. 10)

CAPÍTULO I

La reputación de las empresas se trata, pues, de un activo de gran relevancia, dada su influencia en variables como la creación de valor (De Quevedo, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005; De Quevedo et al., 2005) y la generación de beneficios empresariales, tales como el incremento del valor de mercado de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Borraz y Fuentelsaz, 2005). Dichos beneficios atraen a diferentes organizaciones que se esfuerzan en encontrar las técnicas o prácticas relacionadas con la reputación y su adecuada gestión para mejorar sus resultados, su solidez en el medio y largo plazo y la creación de ventajas competitivas.

Sin embargo, en el ámbito académico, resulta complicado delimitar y conceptualizar este término (Deephouse, 2000). Los distintos enfoques teóricos sobre el concepto (Fombrun y van Riel, 1997; Mahon, 2002), su proximidad con otros términos como imagen e identidad corporativa (Fombrun y van Riel, 1997; Barnett et al., 2006; Martínez y Olmedo, 2010), su intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997) y su dimensionalidad (Dollinger et al., 1997; De Quevedo, 2001) hacen que el concepto de reputación corporativa sea difícil de definir, por lo que varios académicos e investigadores han hecho referencia a la necesidad de una mayor investigación teórica del concepto (Gotsi y Wilson, 2001; Fombrun, 2001; Mahon, 2002) para alcanzar una definición que integre todas estas particularidades.

Varios trabajos han contribuido a este propósito. Chun (2005) identificó tres escuelas de pensamiento las cuales ayudan a analizar la evolución del concepto y a trabajar en su desarrollo. Las aportaciones de este autor establecen tres escuelas de pensamiento sobre el concepto de reputación, como son (1) *evaluativa*, donde la reputación se estima según el valor financiero o los resultados económicos de la empresa en el corto plazo, centrándose por tanto en la percepción que poseen los inversores o directivos de las empresas como sucede con los índices elaborados por Fortune, (2) *impresional*, que evalúa la reputación a partir de las impresiones obtenidas de trabajadores o consumidores a través de entrevistas, centrándose sólo en un grupo de interés, y (3) *relacional* donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos (directivos, trabajadores...) como externos (consumidores, usuarios...).

Partiendo de este análisis teórico, tradicionalmente la mayoría de los trabajos desarrollados consideran la reputación desde una perspectiva “*relacional*”, debido a que ésta

CAPÍTULO I

se entiende como un activo de construcción y validación social (Fombrun y Rindova, 1994), que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), donde los grupos de interés en las empresas son sujetos fundamentales. En este sentido, Post y Griffin (1997) definen el concepto de reputación como una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad. Posteriormente, Ferguson et al. (2000) lo entienden como el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders. En esta misma línea, Arbelo y Pérez (2001), conceptualizan la reputación de la firma como el reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés, y como lo expresan a través de sus pensamientos y palabras. Por tanto, se trata de la suma de la identidad, la imagen corporativa, las percepciones, las creencias y experiencias que los sujetos han ido relacionando con la empresa a lo largo del tiempo. La importancia de los grupos de interés en la configuración de la reputación lleva a autores como (Groenland, 2002) a afirmar que la reputación corporativa es un concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras.

Otro trabajo que intenta delimitar conceptualmente este término es el desarrollado por Barnett et al. (2006) quienes basándose en el trabajo de Bennett y Kottasz's (2000) llevaron a cabo una revisión de la literatura del concepto de reputación al objeto de reducir la disparidad en la terminología que persiste en la literatura. Los autores identificaron tres clústeres o grupos en torno al concepto de reputación —*awareness*, *assessment* y *asset*—. El primer conglomerado — *awareness* — integra aquellas definiciones que se refieren al término reputación como *conciencia* o *reconocimiento* que posibilita a los grupos de interés disponer de un conocimiento general de la compañía, pero, sin realizar juicios sobre ella. El término más utilizado en este grupo para definir a la reputación es el de *percepción*. Dentro de este grupo, la reputación corporativa se define como una agregación de percepciones (Levit, 1965; Balmer, 1998; Miles y Covin, 2000; Bennett y Kottasz, 2000; Ferguson et al., 2000, percepciones latentes (Balmer, 2001), así como percepciones globales y representaciones perceptuales y colectivas (Fombrun, 1996; Post y Griffin, 1997; Fombrun y van Riel, 1997; Fombrun, 1998; Fombrun, 2001; Roberts y Dowling, 2002).

El segundo cluster —*assessment*— incluye aquellas definiciones de la reputación corporativa como un elemento sobre el que los grupos de interés emiten juicios,

CAPÍTULO I

valoraciones y evaluaciones respecto al estado o situación de la compañía (Brown y Perry, 1994; Dowling, 1994; Fombrun y Rindova, 2000; Deephouse, 2000; Fombrun, 2001; Wartick, 2002; Larkin, 2003). También se incluyen referencias a la reputación como una *opinión y creencia* (Dutton et al., 1994; Post y Griffin, 1997; Bennet y Kottasz, 2000; Bennet y Gabriel, 2001), ya que estos conceptos implican juicios (Barnett et al., 2006), así como definiciones que hacen referencia a la estima y la consideración general de la compañía por parte de los individuos (Fombrun y Rindova, 2001).

Por último, el tercer grupo identificado por los autores corresponde al que denominan – *asset* – e integra aquellas definiciones del concepto reputación como un elemento valioso y significativo para la compañía. Este grupo incluye referencias al concepto como un recurso o activo intangible, financiero y económico (Miles y Covin, 2000; Fombrun, 2001; Miles y Covin, 2002; Mahon, 2002; Goldberg et al., 2003). Realmente, las definiciones que entienden la reputación como una percepción, o como una evaluación general de la compañía, no recogen la idea de que la reputación de la organización posee un valor real para la compañía, aspecto que queda recogido en este tercer grupo. Estos tres grupos definidos encapsulan la amplitud de definiciones existentes en torno a la noción de reputación corporativa.

Por su parte, Gotsi y Wilson (2001) en un trabajo de revisión analítica de los conceptos de imagen y reputación corporativa, argumentan que se puede hablar de dos escuelas de pensamiento existentes en la literatura sobre estos conceptos. Por un lado, nos encontramos con la “*corriente análoga*” donde se concibe la reputación como sinónimo de imagen corporativa, y por otro lado, la “*corriente diferenciada*” donde existen tres nuevas aproximaciones. La primera separa totalmente los conceptos pues la imagen corporativa podría suponer manipulación, falsedad o algo opuesto a la realidad (Berstein, 1986; Olins, 1989; Grunig, 1993) al referirse comúnmente a la fabricación de una impresión pública creada para atraer a la audiencia (O’Sullivan, 1983; Christensen y Askegard, 2001). Las dos últimas aproximaciones de la escuela de pensamiento “*diferenciada*” consideran la imagen y la reputación conceptos interrelacionados. La segunda perspectiva define la reputación como la evaluación o actitud global hacia una compañía que influye en la imagen de la misma, mientras que los autores incluidos en la tercera aproximación parten de que una empresa puede tener varias imágenes, siendo la reputación el paraguas que concilia todas ellas. En la Tabla I.13 pueden verse los autores representativos de cada una de las escuelas así como la

CAPÍTULO I

relación entre ambos conceptos. Así mismo, la Tabla I.14 refleja algunas definiciones representativas del término reputación corporativa propuestas por diversos autores de ambas escuelas de pensamiento. Para el desarrollo de la presente Tesis Doctoral se ha seguido la postura de la escuela diferenciada, en concreto la tercera perspectiva por ser la más contemporánea y la que cuenta con mayor respaldo entre los académicos (Gotsi y Wilson, 2001). Más concretamente, coincidimos con las perspectivas que entienden la reputación como: (1) Una percepción evaluada o un agregado (Fombrun y Shanley, 1990; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun y Rindova, 1996; Rindova, 1997; Gray y Balmer, 1998; Cable y Graham, 2000; Deephouse, 2000; Gotsi y Wilson, 2001; Davies et al., 2001; Christensen y Askegaard, 2001; Mahon, 2002; Barnett et al., 2006; Walker, 2010; Fombrun, 2012; Foreman et al., 2012). (2) Una armonización de las distintas imágenes e impresiones mantenidas sobre aspectos diversos de la empresa (García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006). (3) Una percepción cuya construcción requiere más tiempo que la de la imagen (Herbig y Milewicz, 1993; Rindova, 1997; Saxton, 1998; Gotsi y Wilson, 2001; Barnett et al., 2006; Abratt y Kley, 2012) y es más estable (Rindova, 1997; Walker, 2010).

Tabla I.13. Escuelas de pensamiento en torno a la Imagen y Reputación corporativas

| Escuela de pensamiento | Autores | Relación entre imagen y reputación |
|------------------------|---|------------------------------------|
| Análoga | Martineau (1958); Boorstin (1961); Enis (1967); Schafhauser (1967); Budd (1969); Crissy (1971); Gates y McDaniel (1972); Boulding (1973); Bernays (1977); Kennedy (1977); Ditcher (1985); Berstein (1986); Abratt (1989); Dowling (1986,1993); Dutton et al., (1994); Alvesson (1998) | Imagen \equiv Reputación |
| Diferenciada | 1ª Perspectiva O'Sullivan (1983); Gruning (1993); Brown y Dacin (1997); Brown y Cox (1997); Semons (1998) | Imagen \neq Reputación |
| | 2ª Perspectiva Mason (1993) | Reputación \rightarrow Imagen |
| | 3ª Perspectiva Fombrun y Shanley (1990); Bromly (1993); Herbig y Milewicz (1993); Balmer (1996,1997); Fombrun (1996); Rindova (1997); Gray y Balmer (1998); Saxton (1998); Fombrun et al. (2000); Dowling (2001) | Imagen \rightarrow Reputación |

Fuente: Gotsi y Wilson (2001)

CAPÍTULO I

Tabla I.14. Conceptualizaciones en torno al término “Reputación”

| Escuela de pensamiento / contribuciones representativas | Definiciones representativas de reputación | Relación Imagen-Reputación |
|---|---|---------------------------------|
| Análoga | | |
| Martineau (1958) | Suma de las cualidades funcionales y atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor. | Imagen \equiv Reputación |
| Enis (1967) | La suma total de las percepciones sensoriales y los pensamientos interrelacionados asociados por un individuo a una entidad. | Imagen \equiv Reputación |
| Abratt (1989) | Conjunto de pistas visuales, físicas y comportamentales por medio de las cuales una audiencia puede reconocer la compañía y distinguirla de otras y que pueden ser usadas para representar a la compañía. | Imagen \equiv Reputación |
| Bromley (1993) | Juicio evaluativo acerca de otras personas o cosas. | Imagen \equiv Reputación |
| Dutton et al. (1994) | Aquello que un miembro de una organización cree que terceras personas, ajenas a la misma, piensan sobre ella. | Imagen \equiv Reputación |
| Diferenciada | | |
| Fombrun y Shanley (1990) | Conjunto de imágenes de una empresa que a lo largo del tiempo puede tener un individuo. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Herbig y Milewicz (1993) | Compuesto agregado de todas las transacciones a lo largo del tiempo de la entidad, una noción histórica, y que requiere consistencia de las acciones de la entidad por un tiempo prolongado. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Fombrun (1996) | Fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una compañía poseen varias audiencias. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Rindova (1997) | Esquema mental conformado por múltiples imágenes, proyectadas por la empresa, refractadas por intermediarios institucionales, seleccionados por los constituyentes y construidas por ellos mismos a través del tiempo, el cual sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las imágenes y provee un filtro interpretativo contextual y perceptual para la creación y recepción de imágenes. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Fombrun et al. (2000) | Una representación colectiva del comportamiento pasado de una empresa y sus consecuencias que muestra la capacidad de la empresa para entregar resultados valiosos a múltiples stakeholders. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Gotsi y Wilson (2001) | Evaluación general de un <i>stakeholder</i> acerca de la compañía en el tiempo. Esta evaluación se basa en las experiencias directas del <i>stakeholder</i> con la compañía, así como en otras de comunicación y simbolismo que dan información acerca de las acciones de la empresa y/o una comparación con las acciones de otras empresas líderes. | Imagen \rightarrow Reputación |
| Dowling (2001) | Los valores atribuidos a la organización evocados por la imagen corporativa de la persona. | Imagen \rightarrow Reputación |

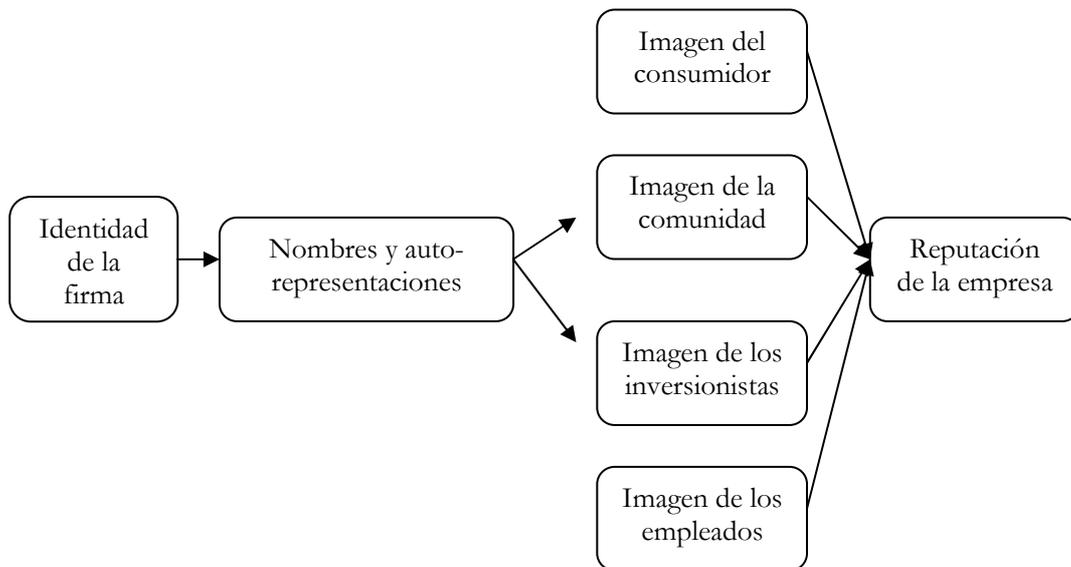
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I

I.3.4.1. Proceso de formación de la reputación corporativa

Los trabajos de Fombrun y Shanley (1990) y Fombrun (1996), son dos de las aportaciones que mejor describen la diferente concepción de la identidad, imagen y reputación corporativa (Currás, 2007), y por consiguiente, los mejores modelos que ayudan a describir el proceso de construcción de reputación corporativa. Fombrun y Shanley (1990) entienden la reputación como el conjunto de imágenes de una empresa que a lo largo del tiempo puede tener un individuo. Para estos autores, la empresa emite señales de diverso tipo, las cuales son utilizadas por el público para ir construyendo una imagen mental de la misma. Cuando esta imagen se consolida a lo largo del tiempo y para diversas audiencias, la reputación corporativa queda construida. Así, Fombrun (1996) define la reputación como una fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una compañía poseen varias audiencias – clientes, empleados, inversores, sociedad...—.

Figura I.14. Modelo de construcción de Reputación Corporativa



Fuente: Fombrun (1996)

En su modelo (Figura I.14) el autor se centra en la estrecha relación entre los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativa. La identidad corporativa describe el conjunto de valores y principios que los individuos asocian con la compañía, y es el primer paso para construir una sólida reputación (Fombrun, 1996). La identidad de la organización captura todos aquellos elementos que los individuos utilizan para caracterizar a la organización en cuanto a sus actividades y a los públicos a los que sirve. De este modo, la

CAPÍTULO I

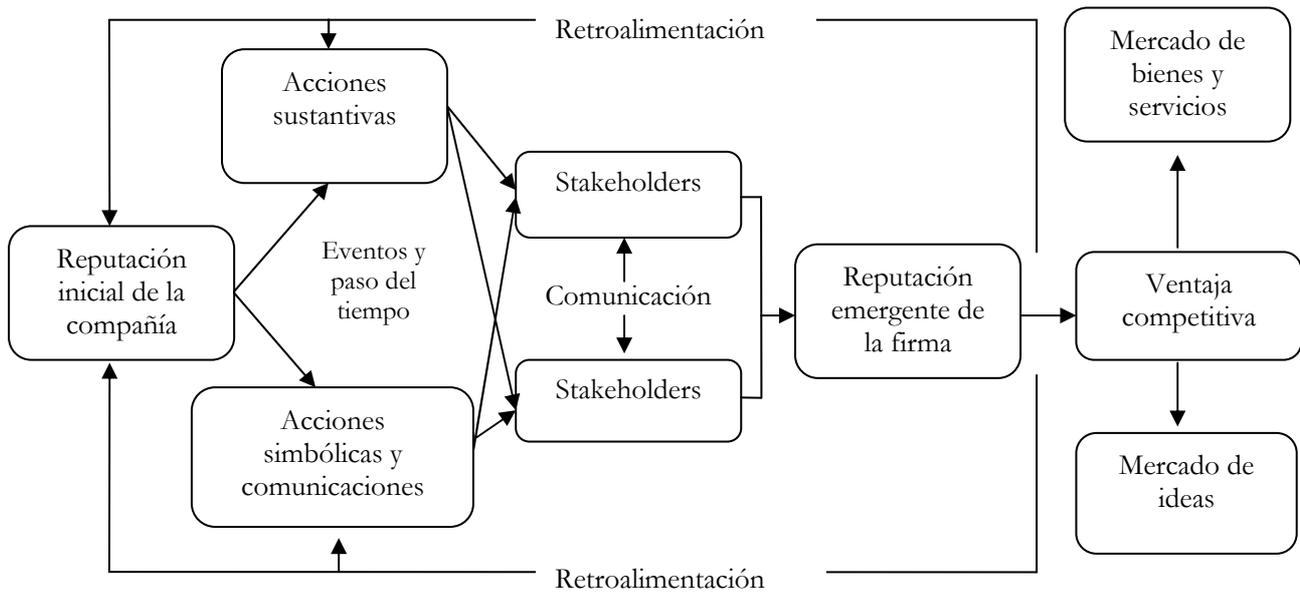
identidad aglutina todo aquello que los miembros perciben como lo central, distintivo y duradero de la organización (Albert y Whetten, 1985) lo que se deriva de su percepción individual (Dutton y Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Fombrun, 1996). A continuación, y resultado de esta percepción individual, cada uno de los públicos crea imágenes mentales de la compañía tomando como input cualquier forma de comunicación que provea información sobre acciones, planes o intenciones de la misma. Cuando esta imagen se consolida a lo largo del tiempo y para diversas audiencias, la reputación corporativa queda construida.

Según estos autores (Fombrun y Shanley, 1990), existen tres clases de señales que son utilizadas por la organización para construir su reputación: (1) Señales de mercado, (2) señales institucionales y (3) señales estratégicas. Un detalle muy importante para este Tesis Doctoral es que estos autores incluyen la responsabilidad social corporativa como una señal institucional: es decir, todo aquello que muestra o proyecta voluntad de compromiso social de la empresa es utilizado por sus públicos para construir la reputación de la misma. Otros autores como Alvarado y Schlesinger (2008) mencionan la relación entre la reputación de una empresa y la responsabilidad social de la misma, confirmando la influencia que las prácticas socialmente responsables tienen sobre su prestigio y reputación. Para Gotsi y Wilson (2001) la reputación es (1) un concepto dinámico, (2) que cuesta recursos y tiempo construir y mantener, (3) que mantiene una relación interdependiente con la imagen corporativa —la reputación es dependiente de las imágenes diarias que de una organización se forma un sujeto, pero al mismo tiempo, en la formación de la imagen de una empresa también influye la reputación que ésta tenga— y (4) que una empresa tendrá varias reputaciones es función del grupo de individuos al que nos estemos refiriendo. Los autores proponen la siguiente definición de reputación corporativa: la reputación corporativa es la evaluación general de una compañía que hace un grupo de individuos a lo largo del tiempo (Gotsi y Wilson, 2001). Esta evaluación está basada en las experiencias directas de interacción de estos individuos con la empresa y de cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que provea información sobre acciones de la misma. Otros modelos que exponen el complejo carácter de la reputación corporativa y la postura diferenciada son los de Rindova (1997) y Mahon (2002) (Figuras I.15 y I.16).

Rindova (1997) se centra en la relación entre las imágenes proyectadas y las refractadas y su efecto en la formación de la reputación corporativa. Las imágenes “*proyectadas*” son

CAPÍTULO I

Figura I.16. Modelo dinámico de Reputación Corporativa



Fuente: Mahon (2002)

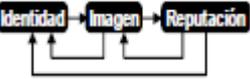
En su modelo Mahon (2002), se centra en el papel que juega la reputación en las interacciones entre la firma y sus grupos de interés. Estas interacciones tienen lugar tanto en el mercado de bienes y servicios, como en el mercado de ideas. Siguiendo a este autor, la reputación se forma y se desarrolla con el tiempo a través de los stakeholders como resultado de acciones sustantivas y simbólicas en contextos competitivos. Así, la compañía comienza con una reputación inicial, con el paso del tiempo, la empresa tiene la oportunidad de desarrollarla, modificarla o alterarla. Cada acción desarrollada por la empresa puede ser “*sustantiva*” en naturaleza, donde se gastan recursos tangibles, o “*simbólica*”, donde el objetivo principal es no comprometer ningún recurso.

Cuando estas acciones son realizadas (o no realizadas) por la compañía, los distintos stakeholders interpretan la situación y tienen la capacidad para comunicarse con otros stakeholders en busca del significado de dichas acciones. El significado atribuido a estas acciones es un reflejo de las acciones pasadas y de la reputación de la compañía y de la evaluación de su comportamiento en un contexto dado. La interpretación de estos grupos de interés sobre las referencias históricas y sobre las acciones actuales sirve para redefinir la reputación de la organización en lo que respecta a estos grupos de interés. Al objeto de aportar una revisión más detallada de los distintos trabajos que explican la formación de la

CAPÍTULO I

reputación corporativa y describir la relación que existe entre los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativas se presenta la Tabla I.17. A pesar de que algunos de los estudios ya han sido considerados en epígrafes previos, el objetivo de esta tabla es presentarlos de modo que resulte más fácil (1) su análisis considerando una visión global de los tres conceptos (lectura horizontal) y (2) la comparabilidad de la conceptualización realizada en los distintos trabajos (lectura vertical).

Tabla I. 17. Explicación de los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativas: Interrelaciones propuestas

| Autores | Identidad corporativa | Imagen corporativa | Reputación corporativa | Relaciones |
|----------------------|--|--|--|---|
| Fombrun (1996) | El conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian con una compañía. Tanto si son ampliamente compartidos o no, la identidad corporativa captura las características que los propios empleados utilizan para caracterizar cómo una compañía se enfrenta al trabajo que hace, los productos que fabrica y los clientes e inversores a los que sirve. [...]. Describe las características de la compañía que parecen ser centrales y duraderas para los empleados. | Las percepciones que tienen los stakeholders sobre una organización fruto de las interpretaciones que realizan a partir de la distintas presentaciones que la organización hace para describir sus acciones, sus planes y sus intenciones. | Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una organización, que describe su atractivo global para todos sus públicos clave cuando la comparan con otras competidoras |  |
| Rindova (1997) | Imágenes proyectadas: Las creencias de los directivos y de los miembros de una empresa sobre las características principales, duraderas y distintivas de su organización, así como los símbolos y recursos que expresan esas creencias. | Representación de una firma en un momento de tiempo que es cambiante y variable. | Representación relativamente estable y evaluada (favorable o desfavorablemente) de una firma obtenida a lo largo del tiempo a partir de múltiples imágenes. |  |
| Gray y Balmer (1998) | La realidad de una organización. Se refiere a sus características distintivas o, expresado de una forma simple, “lo que la organización es”. | La representación mental de la compañía que mantienen sus audiencias –lo que les viene a la mente cuando ven u oyen el nombre de la compañía. | Un juicio de valor sobre los atributos de la compañía. Es un concepto relacionado con la imagen. Denota la estima que tienen de la compañía sus públicos: alta, baja, o en algún lugar entre ellas. |  |

CAPÍTULO I

| | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| Gioia et al. (2000) | Representaciones consistentes y dirigidas de la organización resaltadas mediante la gestión de los símbolos corporativos y logos; autorrepresentaciones internas y externas estratégicamente planificadas y operacionalmente aplicadas. | Impresión transitoria: impresión a corto plazo construida por un receptor tanto a través de la observación directa como de la interpretación de los símbolos recibidos de una organización. | Reputación: Juicios colectivos, relativamente estables y formados a largo plazo que los públicos externos mantienen sobre las acciones y logros de una organización. | |
| Alessandri (2001) | Una presentación estratégicamente planificada de una organización con el fin de lograr una imagen corporativa favorable en la mente del público. | La percepción de la organización. | Percepción que se forma a lo largo del tiempo por las impresiones repetidas de la imagen corporativa, tanto si son positivas como negativas. | |
| Dowling (2001) | Los símbolos y la nomenclatura que utiliza una organización para identificarse ante la gente (tales como el nombre corporativo, el logotipo, el eslogan publicitario, etc.) | La evaluación global (compuesta por un conjunto de creencias y sentimientos) de una persona en relación a una organización. | Los valores atribuidos evocados a partir de la imagen corporativa que tiene de una organización una persona. | |
| Christensen y Askegaard (2001) | La suma total de los signos que representan a una organización en sus distintas audiencias. | Una impresión creada o estimulada por un signo o un conjunto de signos. Un constructo más o menos complejo generado por signos que representan a la organización en la mente de sus distintas audiencias. | La impresión general y la estima de la organización entre sus distintos públicos. | |
| Barnett et al. (2006) | La esencia de la firma o su carácter básico. | Impresiones generales que los observadores, tanto internos como externos, tienen del conjunto de símbolos distintivos de una organización. | Juicio colectivo que hacen de una corporación sus observadores basados en la valoración de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo. | |
| Walker (2010) | Identidad organizacional: Las percepciones que tienen sobre la empresa sus stakeholders internos. | Una imagen deseada, un “dibujo” interno proyectado hacia una audiencia externa. | Una representación perceptual agregada y relativamente estable de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía en comparación con algún estándar. | |

CAPÍTULO I

| | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|
| Abratt y Kleyn (2012) | Las elecciones estratégicas que realiza una organización y la forma en que decide expresarlas. | Imagen de marca: El reflejo actual e inmediato que los stakeholders tienen sobre una organización. | La evaluación global de un stakeholder sobre una organización a lo largo del tiempo. | |
| Fombrun (2012) | Las características distintivas centrales y duraderas de una compañía. | La impresión que una compañía produce en los públicos externos. | Una evaluación agregada del atractivo de una empresa para un grupo específico de stakeholders en relación a un grupo de empresas de referencia con las que la compañía compete por los recursos. | |

Fuente: Elaboración propia

I.3.4.2. Dimensiones de la Reputación Corporativa

Al igual que con el constructo imagen corporativa no existe consenso a la hora de establecer las dimensiones de la reputación corporativa. Sin embargo, sí que existe un cierto consenso en la definición de este concepto como un constructo multidimensional (Fombrun y Shanley, 1990; Dollinger et al., 1997; Martín de Castro et al., 2006; Martín y Navas, 2006; Martínez y Olmedo, 2012) (Tabla I.15). Diversas investigaciones han tratado de señalar las más importantes, pues dada la intangibilidad, creciente complejidad y fuerte vinculación de los diferentes grupos de interés con el concepto, su identificación se ha realizado de forma progresiva.

Weigelt y Camerer (1988) identifican tres dimensiones de la reputación. En primer lugar, (1) la reputación de la empresa, entendida como la información referente a la firma, que incluye la localización, capacidades directivas, estrategias, posición financiera o responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990; Iglesias et al., 2003). En segundo lugar, (2) la reputación del producto o servicio, referido a la percepción pública de la calidad (Rao, 1994; Iglesias et al., 2003) y por último (3) la reputación asociada a la cultura organizativa, es decir, el entorno del trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y las creencias que forman parte de la empresa (Iglesias et al., 2003). Posteriormente, Dollinger et al. (1997) diferenciaron tres dimensiones de la reputación: (1) reputación de la dirección, (2) reputación financiera, y (3) reputación de la calidad del producto, habiendo sido esta última considerada en los trabajos de Weigelt y Camerer (1988). Tales dimensiones son independientes y representan diferentes aspectos de la reputación corporativa y su rol con diferentes grupos de interés. En cuanto a la consideración de la dimensión financiera en el

CAPÍTULO I

estudio de la reputación, se refleja en la investigación desarrollada posteriormente por Roberts y Dowling (2002), donde se diferencia entre reputación financiera previa y reputación relativa o residual. La primera es aquella que es pronosticada por los resultados financieros obtenidos con anterioridad, mientras que la segunda es la que es independiente de la historia financiera de la organización.

Tabla I.18. Dimensiones de la Reputación Corporativa

| Autor | Dimensiones | | |
|-----------------------------------|--|---|--|
| Weigelt y Camerer (1988) | Reputación de la empresa - localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social - | Reputación del producto/ servicio - percepción pública de la calidad - | Reputación asociada a la cultura organizativa - entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa - |
| Dollinger et al. (1997) | Reputación de la dirección | Reputación del producto - calidad - | Reputación financiera |
| De Quevedo (2003) | Reputación Interna - trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados - | Reputación externa - sociedad en general - | |
| Martín de Castro et al. (2006) | Reputación de negocio | Reputación social | |
| Chun (2005) | Imagen corporativa - percepción externa de los stakeholders - | Identidad corporativa - percepción de los stakeholders internos- | Identidad deseada - percepción que quieren dar los directivos - |
| Olmedo y Martínez (2011) | Posición financiera y creación de valor; Liderazgo empresarial; Imagen de marca | Recursos humanos; Ética, cultura y RSC; Innovación | Calidad de gestión y capacidad directiva; Oferta de productos y servicios; |

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de los stakeholders, De Quevedo (2001, 2003) distingue dos dimensiones de la reputación corporativa: (1) reputación interna, que está relacionada con la percepción de la actividad y comportamiento de la empresa por los grupos de interés empresarial —trabajadores, directivos, accionistas, clientes y aliados— y (2) reputación externa, que es la percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos, la sociedad en general. En base a esta investigación Martín de Castro et al., (2006), diferencian entre reputación de negocio y reputación social, siendo conceptualmente similares a la reputación interna y externa propuesta por De Quevedo (2001, 2003). Siguiendo con este planteamiento, Chun (2005) identifica tres dimensiones clave que conforman la reputación corporativa, como son: (1) la imagen, entendida como la

CAPÍTULO I

percepción externa que tienen los grupos de interés de la organización, especialmente los consumidores, (2) la identidad corporativa, es decir, la opinión de los miembros que forman parte a nivel interno de la empresa y (3) la identidad deseada, que se refiere a como los directivos de la firma quieren que sea vista. Por su parte, Olmedo y Martínez (2011) presentan una categorización de las dimensiones de la reputación corporativa desde una perspectiva interna exclusivamente (directivos).

Al analizar los estudios citados, se deduce que Weigelt y Camerer (1988) tienen una visión más organizativa (capacidades directivas, estrategia, responsabilidad social, cultura organizativa), mientras que el resto de autores (De Quevedo, 2001, 2003; Roberts y Dowling, 2002; Chun, 2005; Martín de Castro et al., 2006; Olmedo y Martínez, 2011) fundamentan el análisis de la reputación en los grupos de interés (directivos, personal organizativo, proveedores y consumidores), lo que supone un avance en la perspectiva relacional de Chun (2005).

I.3.4.3. Beneficios de la Reputación Corporativa

Los beneficios de una buena reputación empresarial han sido tratados por numerosos autores, pero aún no se han identificado ampliamente en el ámbito empresarial (Martínez y Olmedo, 2010). Un punto de partida es la consideración de que este activo intangible incrementa el valor de mercado de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Borraz y Fuentelsaz, 2005), pues supone una mejora en (Fombrun et al., 2000; Wessels, 2003): (1) el desempeño financiero entendido como competitividad, rentabilidad, riesgo de inversión y perspectivas de crecimiento, (2) el atractivo emocional, es decir, respeto, admiración y confianza, destacando dentro de este último aspecto la honestidad y benevolencia de la compañía, (3) la visión y el liderazgo, representados por estilos de dirección más abiertos, (4) el entorno de trabajo, con climas de trabajo menos autoritarios y cultura organizativa que se va adaptando a las características y cambios en el entorno, (5) la RSC ,contribuyendo a causas caritativas, desarrollando productos no contaminantes, ofreciendo igualdad de oportunidades en el trabajo o creando fundaciones (Fombrun y Shanley, 1990), y (6) los productos y servicios, pues la reputación es una de las formas de conocer la calidad, atractivo e innovación de los mismos (De Quevedo et al., 2005).

CAPÍTULO I

Todas estas mejoras proporcionan al menos nueve beneficios estratégicos valiosos, tal y como apuntan Martínez y Olmedo (2010) en su revisión teórica de la reputación corporativa en el entorno empresarial. En primer lugar, la empresa podrá incrementar sus precios (Klein y Leffler, 1981; Wessels, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005), pues la reputación sirve *a priori* como señal de calidad de sus productos y servicio y garantía de las cláusulas contractuales implícitas y explícitas en sus relaciones de mercado (De Quevedo, 2003; De Quevedo et al., 2005), por lo que los consumidores finales no tendrán inconveniente en pagar un sobre precios por los mismos, sobretodo en mercados caracterizados por elevados niveles de incertidumbre (Shapiro, 1983; Roberts y Dowling, 2002).

En segundo lugar, permite reducir costes de transacción (Fombrun y Shanley, 1990; Milgrom y Roberts, 1992; Roberts y Dowling, 2002; De Quevedo et al., 2005), de adquisición de recursos materiales y financieros (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004), ya que los proveedores estarán menos preocupados por contratiempos de tipo contractual, reduciéndose los costes de coordinación y negociación. Además éstos querrán favorecer su reputación al trabajar con la firma que tiene mayor notoriedad. En tercer lugar, la empresa tienen un acceso favorable al mercado de capitales (Beatty y Ritter, 1986; Milgrom y Roberts, 1986), pues los propietarios de recursos saben que se van a cumplir los contratos y que van a percibir sus pagos puntualmente, lo que les permitirá mantener una mayor estabilidad en los ingresos (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004). De este modo también se consigue atraer inversores (Milgrom y Roberts, 1986) que favorezcan el desarrollo de la firma. El cuarto beneficio, es que se contratan trabajadores mejor preparados (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004) y en mejores términos de coste (Williamson, 1985; Roberts y Dowling, 2002), ya que los trabajadores prefieren trabajar para este tipo de empresas, estando dispuestos a trabajar más duro (siendo más productivos y leales) o por una menor remuneración y el aumento de la riqueza generada se distribuirá y repercutirá en el aumento de la satisfacción de este colectivo y en la supervivencia de la empresa.

La quinta ventaja se basa en la creación de barreras de entrada a la competencia gracias a estrategias como la diferenciación (Hall, 1992), limitando a las empresas rivales tanto si pretenden introducirse en el sector, como si ya se encuentran dentro del mismo (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002). En sexto lugar, existe una mayor posibilidad de diversificación para la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002), lo

CAPÍTULO I

que implica producir tanto nuevos productos y/o servicio como la entrada en nuevos mercados. En séptimo lugar, se reduce la asimetría de información o la información incompleta de la empresa con reputación en el mercado (De Quevedo et al., 2005), lo que favorece el aumento del número de repeticiones de las transacciones con ella (Weigelt y Camerer, 1988; Banks et al., 2002), siempre y cuando se desarrollen de forma satisfactoria la primera vez que se producen. El octavo beneficio es que se genera una mayor lealtad por parte de los consumidores (Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004), y finalmente, posibilita llegar a nuevos consumidores e influir en ellos (Coates y McDermott, 2002), pues la reputación es una garantía para el cliente cuando éste está poco implicado en la compra.

CAPÍTULO II.

**ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA
EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL**

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD
CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE
LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS
TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN
CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO
DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

II.1. Introducción

Este segundo capítulo pone de relieve el primero de los objetivos de esta Tesis Doctoral: el estudio del papel que juega la RSC en la identidad corporativa en las empresas del sector hotelero. Para ello, en primer lugar se detalla la metodología a utilizar para la consecución de este objetivo. Por ello, se presentan los aspectos teóricos relacionados con la investigación cualitativa, en general, y con el estudio de casos en particular. Posteriormente, y siguiendo la estructura de artículo científico se presenta el estudio del papel que juega la RSC en la identidad corporativa en las empresas del sector hotelero. En concreto se analizará el caso de estudio de Meliá Hotels International, la compañía hotelera líder en el mercado español con presencia en más de 25 países.

II.2. La investigación cualitativa

A lo largo de la historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes para la búsqueda del conocimiento. Debido a diferentes premisas, estas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de investigación (Castro, 2009). Desde hace algunos años se cree que ambos enfoques no son excluyentes, sino que, en conjunto, enriquecen la investigación. Según Hernández et al. (2003), ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro y cada uno sirve a una función específica para conocer un fenómeno, y para conducir a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. Snape y Spencer (2003) definen la investigación cualitativa como la metodología que permite aportar e interpretar un conocimiento profundo de la realidad social, a partir del estudio de las circunstancias sociales y materiales de los individuos, así como de sus experiencias, perspectivas e historias. Por su parte, Strauss y Corbin (1990) argumentan que la investigación cualitativa es cualquier investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación.

CAPÍTULO II

En los estudios cualitativos pueden desarrollarse preguntas o proposiciones antes, durante, o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven primero para descubrir cuáles con las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas o probar hipótesis. El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos (Hernández et al., 2003). El uso de metodologías de investigación cualitativa en el campo del turismo es una tendencia cada vez mayor. Según algunos autores esta metodología es una manera de responder a la oferta de valor y relevancia para los profesionales y responsables de las empresas del sector. En particular, la investigación cualitativa se considera una vía para proporcionar un análisis en profundidad de los comportamientos de los consumidores, empleados, gerentes y organizaciones, así como un camino para avanzar en el conocimiento en la investigación del sector turístico (Litteljohn et al., 2007; Okumus et al., 2007; Sharma et al., 2007). En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de historias o análisis semántico, entre otras. En este sentido, el análisis de los datos es el paso más crítico en la investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994). Es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído, es decir, dar sentido a los datos teniendo en cuenta las preguntas de investigaciones realizadas (Merriam, 1998).

II.2.1. El estudio de casos como metodología de investigación

La investigación cualitativa es aplicable a una gran variedad de paradigmas de investigación —positivista, enfoque interpretativo y crítico—, dentro de los cuales existen una gran variedad de métodos de investigación como son los estudios de campo, la etnografía o los estudios de casos, metodología esta última que utilizaremos en esta Tesis Doctoral. Todos los métodos mencionados tienen un elemento en común que es el de recabar datos en forma de palabras e imágenes, para posteriormente ser analizados a través de diversos métodos que no incluyen la estadística ni la cuantificación de ningún tipo (Cepeda, 2006; van Wynsberghe y Khan, 2007; Gibbert et al., 2008).

Son diversos los estudios que han señalado la importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la

CAPÍTULO II

metodología de investigación cualitativa (Cepeda, 2006; Castro, 2010). Esta técnica ha sido aplicada al estudio de la responsabilidad social en diversas ocasiones (Whitehouse, 2006; Truñó i Gual y Rialp, 2008; Truscott, et al., 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012) y su eficacia para el conocimiento exhaustivo de una industria ha sido ampliamente demostrada (Truscott et al., 2009). Yin (1994) señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

En este sentido, la investigación sobre la RSC, al tratarse de una temática multidisciplinar y claramente contextual, se considerara un fenómeno singular sobre el cual sería adecuado tener una primera aproximación mediante los casos de estudio. Además, son varios los autores que destacan la creciente complejidad de los fenómenos organizativos lo que requiere una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que una búsqueda de explicaciones causales, siendo para ello los estudios de casos la metodología de investigación más apropiada. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distinta en la cual hay muchas variables de interés que datos observacionales, y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación, y también como resultado se beneficia el desarrollo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos.

Sin embargo, la metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa ya que los estudio de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas (Ghauri et al., 1995). En el caso concreto de la presente investigación, el tipo de información a recabar incluye datos descriptivos de las estrategias y programas sociales del caso a analizar, información sobre la cultura, filosofía, valores corporativos, etc. que determinan la identidad de la organización. Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Tabla II.1).

CAPÍTULO II

Tabla II.1. Ficha técnica de la investigación cualitativa

| | |
|---|---|
| Metodología de la Investigación | Estudio de casos |
| Ámbito de investigación | Sector turístico (subsector hotelero) |
| Información a recoger | Cualitativa- Opiniones y valoraciones sobre responsabilidad social corporativa en el sector hotelero y empresa Cuantitativa- Información sobre programas e iniciativas de RSC |
| Técnicas recogida de información | Análisis documental: memorias RSC, informes anuales, índices bursátiles, participaciones públicas de directivos e información interna de la organización (véase Tabla II.3) Entrevistas en profundidad: directivos de la compañía (véase Tabla II.4) |
| Metodologías de análisis de la información | Análisis de contenido |
| Casos en el estudio | Meliá Hotels International |

Fuente: Elaboración propia

II.2.1.1. Clasificación de los estudios de casos

Yin (1994) señala que existen diversas clasificaciones de estudios de casos destacando las que se realizan en función de los objetivos del estudio y las que se fundamentan en el número de casos objeto de análisis. Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación puede resumirse la clasificación de estudios de casos propuesta por el autor en: (1) Descriptivos, cuyo propósito es analizar como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real, (2) exploratorios, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, (3) ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas y (4) explicativos, que tratan de desarrollar y depurar teorías, por lo que revelan las causas y procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Desde el punto de vista del número de casos objeto de análisis se presenta la siguiente clasificación. (1) Un único caso, siendo esta metodología adecuada cuando dicho caso sea especial y posea todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría. Siendo Meliá Hotels International la mayor compañía hotelera de España y líder en el sector la tomamos como referente en el desarrollo de prácticas socialmente responsables. (2) Casos múltiples o comparativos, en este tipo de estudios se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones relevantes. De este modo, las evidencias basadas en varios casos se pueden

CAPÍTULO II

considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención del estudio de casos múltiples es que coincidan resultados, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe poseer un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realiza según criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. En relación con la cantidad de casos a estudiar, existe cierta controversia. Chiva (2001) establece que un estudio de casos múltiple requiere un mínimo de 4 unidades de análisis, aunque Eisenhardt (1989) sugiere que entre 4 y 10 casos es un número adecuado.

Por otra parte, Cepeda (2006) describe dos tipos de casos que se clasifican en función del paradigma en el que el investigador se sitúa. De este modo, podemos encontrarnos con estudios de casos con un enfoque positivista y un enfoque interpretativo. Los estudios de casos con enfoque positivista presentan varias características importantes: (1) El fenómeno se estudia en un estado natural, (2) los datos se obtienen de diversas fuentes, (3) una o unas pocas entidades se analizan (personas, grupos u organizaciones), (4) la complejidad de la unidad se estudia intensamente, (5) los estudios de casos se diseñan más para las fases de exploración y desarrollo de hipótesis o proposiciones en el proceso de generación de conocimiento, (6) no se admiten controles o manipulaciones experimentales, (7) el investigador puede a priori no especificar el conjunto de variables dependientes e independientes, (8) los resultados obtenidos dependen en gran medida de la capacidad de integración del investigador, (9) los cambios en la elección del lugar y en los métodos de recogida de datos podrían tener lugar cuando el investigador desarrolla una nueva hipótesis, (10) la investigación se centra en el estudio del “*por qué*” y “*cómo*” y (11) se centran en situaciones actuales.

Por su parte, los estudios de casos con un enfoque interpretativo presentan las siguientes características: (1) Principio fundamental del círculo hermenéutico. Este principio recomienda que toda la comprensión humana se alcance por la interacción entre la comprensión de las partes independientes y el todo que forman. (2) Principio de contextualización. Exige una reflexión crítica del bagaje histórico y social del estado de la investigación, para que la audiencia del caso de estudio pueda ver cómo se llega a la situación objeto de estudio. (3) Principio de interacción entre los investigadores y los sujetos. Exige una reflexión crítica sobre cómo los datos que recaba el investigador se construyen socialmente mediante la interacción entre los investigadores y los participantes.

CAPÍTULO II

(4) Principio de abstracción y generalización, el cual requiere relacionar los detalles ideográficos revelados a partir de la interpretación de los datos mediante la aplicación de los principios de círculo hermenéutico y contextualización a la teoría, con los conceptos generales que describen la naturaleza de la comprensión humana y la acción social. (5) Principio del razonamiento dialéctico. Exige sensibilidad con las posibles contradicciones entre las preconcepciones teóricas que orientaron el diseño de la investigación y los resultados finales con sus subsecuentes ciclos de revisión. (6) Principio de múltiples interpretaciones. Requiere sensibilidad con las posibles diferencias de interpretaciones entre los participantes cuando se expresan en distintas narraciones o historias de la misma secuencia de hechos objeto de estudio. Parecido a los múltiples testimonios tenidos en cuenta si todos contasen todo lo que vieron. (7) Principio de sospecha, el cual necesita de la sensibilidad con los posibles sesgos y las distorsiones sistemáticas en las declaraciones obtenidas de los participantes. En la Tabla II.2 se presenta un resumen con la clasificación de los estudios de casos basados en Cepeda (2006) y Yin (1989).

Tabla II.2. Clasificación de los Estudios de Casos

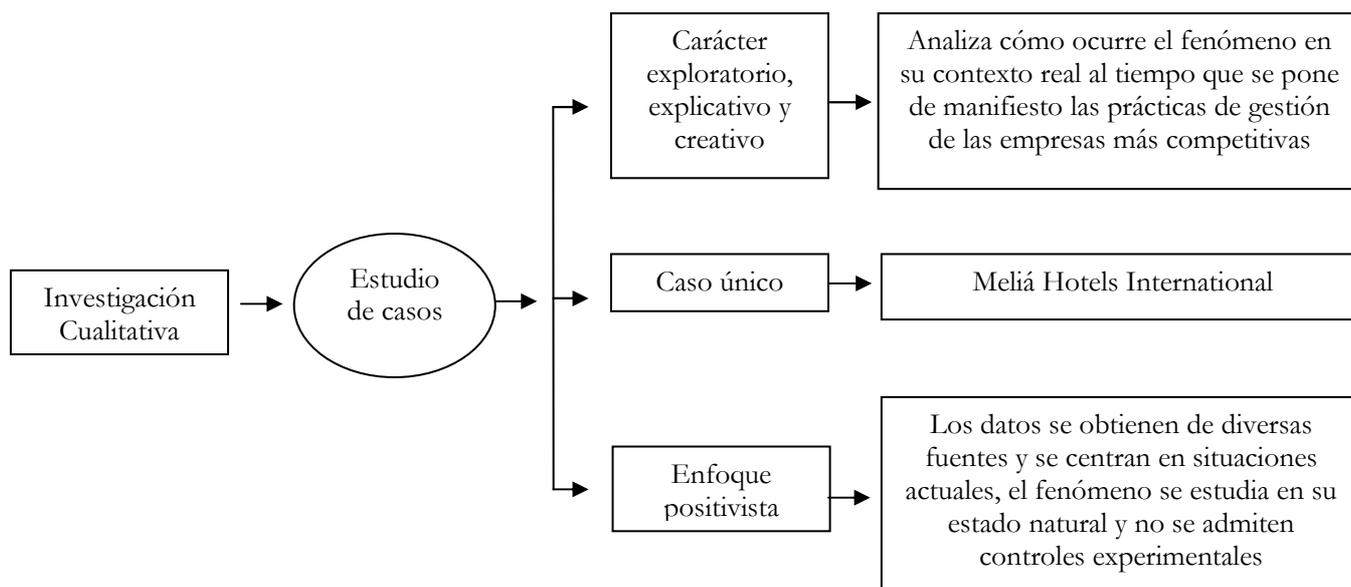
| Concepto | Clasificación |
|---|--------------------------------|
| Según el objetivo de la investigación | Descriptivos |
| | Exploratorios |
| | Ilustrativos |
| | Explicativos |
| Según el número de casos que conforman el estudio | Un único caso |
| | Casos múltiples o comparativos |
| En función del paradigma en el que el investigador se sitúa | Enfoque positivista |
| | Enfoque interpretativo |

Fuente: Elaboración propia basada en Cepeda (2006) y Yin (1994)

En resumen, y tal y como se muestra en la Figura II.1, en la presente Tesis Doctoral, se realiza una investigación cualitativa, utilizando el método de estudio de casos, de carácter exploratorio, explicativo y creativo (Yin, 1994; Rialp et al., 2005) con un único caso descriptivo e ilustrativo (Yin, 1994) —Meliá Hotels International— y un enfoque positivista (Cepeda, 2006).

CAPÍTULO II

Figura II.1. Tipo de investigación cualitativa utilizada



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la obtención de la información, según indican Hernández et al. (2003) en una investigación cualitativa la recolección de los datos resulta fundamental y su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca obtener es información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad. En primer lugar, se realizó un análisis documental de fuentes secundarias, tanto de carácter interno como externo –memoria de RSC, política global de sostenibilidad, perfil de la compañía, publicaciones en prensa e índices bursátiles, participaciones en cursos y conferencias, notas de prensa (Tabla II.3), entre otras –. Ello permite conocer los aspectos más objetivos y cuantificables de la responsabilidad social de la organización a estudiar. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a directivos de diversos departamentos de Meliá Hotels International (Tabla II.4). Las mismas son una herramienta especialmente adecuada cuando se trata de estudiar sistemas, procesos o experiencias complejas, que necesitan de un contexto adecuado para poder ser explicadas en detalle y aclaradas si resulta necesario. La entrevista personal, además, permite comprender motivos y decisiones subjetivas o explorar los resultados de determinadas acciones, que no podrían ser suficientemente explicados de otra manera (Lewis, 2003). La información recogida a través de este método, por tanto, es principalmente cualitativa.

CAPÍTULO II

Tabla II.3. Documentación interna analizada para el estudio

| Documento | Fecha | Fuente |
|--|-------|---|
| Concepto de eventos sostenibles Meliá Hotels International | - | Documento interno |
| Green Meetings: Presentación concepto y creatividad | - | Documento interno |
| Manual de Desarrollo Sostenible | - | Documento interno |
| Posicionamiento en Sostenibilidad en Meliá Hotels International | - | Documento interno |
| Modelo de Despliegue de Responsabilidad Social para Meliá Hotels International | - | Documento interno |
| Política Global de Sostenibilidad | 2008 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la Memoria de Sostenibilidad 2009 | 2009 | Documento interno |
| Memoria Premios Cinco Días Innovación Empresarial | 2010 | Documento interno |
| Resumen ejecutivo Premios Cinco Días Innovación Empresarial | 2010 | Documento interno |
| Memoria de Sostenibilidad 2010 | 2010 | http://es.melia.com/ |
| Memoria de Sostenibilidad 2011 | 2011 | http://es.melia.com/ |
| Perfil de Compañía 2011 | 2010 | Documento interno |
| Perfil de Compañía 2012 | 2011 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la Memoria de Sostenibilidad 2010 | 2010 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la Memoria de Sostenibilidad 2011 | 2011 | Documento interno |
| La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial: Caso Sol Meliá | 2010 | Contrastes: Revista Cultural |
| Nota de prensa lanzamiento nueva marca corporativa | 2011 | http://es.melia.com/ |
| Web corporativa | 2011 | http://es.melia.com |

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.4. Personas entrevistadas para el estudio

| Nombre | Cargo en la empresa |
|---------------------|---|
| Sebastián Escarrer | Vice-Chairman No Ejecutivo Meliá Hotels International |
| Esther Trujillo | SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa |
| Lourdes Ripoll | Directora Strategic Planning Group |
| Manuel Riego | Director departamento Marketing |
| Sara Matarrubia | Directora Marketing Marca Tryp |
| Daniel Lozano | SVP Marca Meliá & Innside Área EMENA |
| Carmen Molano | Directora departamento Desarrollo Sostenible |
| Javier García | Jefe Medioambiente departamento Desarrollo Sostenible |
| Isabel González | Directora Actividades y Calidad Marca Sol |
| Marco Fantón | Director departamento Design & Development |
| Ignacio Iglesias | Departamento Leisure Real Estate |
| Gonzalo Echevarría | Director hotel Meliá Palas Atenea |
| Inmaculada Palencia | Directora hotel Gran Meliá Fénix |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

Para el análisis de la información obtenida se acude al análisis de contenidos. En este sentido, el análisis de contenido se define como una técnica de recogida, clasificación y análisis de la información contenida en comunicaciones manifestadas oralmente o por escrito mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo cuya finalidad es descriptiva e inferencial con respecto al contexto donde se generan (Bigné, 1999). Se utiliza el programa estadístico ATLAS.ti v.5, software diseñado para ayudar a la investigación cualitativa. El software consta de las siguientes componentes:

1. Unidades Hermenéuticas: proporcionan la estructura de datos para cada proyecto en Atlas.ti. El Editor de Unidades Hermenéuticas es el espacio de trabajo principal, donde todos los documentos (citas relacionadas, códigos y notas) se almacenan. Esto proporciona un rápido y fácil acceso al proyecto de investigación.
2. Documentos principales: representan los textos, gráficos, audios y vídeos que el investigador quiere interpretar.
3. Citas: segmentos de los documentos primarios que son interesantes o importantes para el investigador.
4. Códigos (y súper códigos que combinan varios códigos relacionados): se utilizan como elementos de clasificación en los diferentes niveles de abstracción, con el fin de crear grupos de unidades de información relacionada con el objeto de su comparación.
5. Memos: capturan los pensamientos del investigador sobre el texto. Una memo puede permanecer aislada o puede referirse (estar vinculada) a citas, códigos y otras memos. Por otra parte, Atlas.ti se organiza en dos modos principales de trabajo: textual y conceptual. Mientras que el nivel textual ayuda a descubrir y etiquetar conceptos y sus relaciones, así como redactar memos, el nivel conceptual es una herramienta excelente para la representación gráfica visual de conceptos y categorías, y por lo tanto para la integración de emergentes marcos conceptuales.

El proceso de análisis parte de la identificación de unos códigos que se asignan sistemáticamente a la información y citas halladas en los textos. Estos códigos se generan a partir tanto de la revisión teórica previa, como de la identificación espontánea de focos de interés a medida que se van analizando las aportaciones. Concretamente, para este estudio se identifica un total de 78 códigos. De éstos, 57 son códigos identificados a partir de la revisión previa de la literatura (ejemplo: “personalidad corporativa” o “dimensiones de sostenibilidad”, entre otros). 21 son códigos espontáneos (“*in vivo*”), es decir, denominados

CAPÍTULO II

con palabras utilizados por los propios entrevistados (ejemplos: “proyectos 360” o “brandbook”, entre otros) (Anexo II). A fin de hacer más operativo el estudio, todos los códigos fueron agrupados en familias por un equipo de dos investigadores, lo que permitió reducir el número de códigos y agrupar la información para que fuese más interpretable pero sin perder contenido. Finalmente, una vez analizada la información, las familias fueron agrupadas en cinco categorías temáticas —Identidad corporativa, estrategia corporativa, perfil de la compañía y áreas funcionales, sostenibilidad y grupos de interés—.

II.2.1.2. Evaluación de los estudios de casos: Fiabilidad y validez

Finalmente, y antes de proceder al análisis de los resultados de la investigación, se llevó a cabo el estudio de la validez y fiabilidad del estudio de casos. En este sentido, Yin (1989) recomienda que se utilicen múltiples fuentes de datos para garantizar que se cumpla el principio de triangulación de la evidencia. Al recurrir a la triangulación metodológica la información obtenida en los cuestionarios semiestructurados presentados a los directivos se complementó con la observación directa por parte de los investigadores y la revisión de documentos. A través de dicha triangulación de la información se asegura la validez interna de la investigación, que hace referencia a la medida en que el estudio es objetivo (Sutton, 1997). Respecto a la validez externa (Yin, 1989), ésta hace referencia a la capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos. La representatividad tipológica recogida en la investigación permite extender las opiniones al conjunto de empresas del sector, por lo que se confirma la validez externa. Finalmente, respecto a la fiabilidad, Yin (1989) establece que este es el criterio para demostrar que los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con los mismos resultados. Por tanto, el objetivo es minimizar errores y sesgos en el estudio. Con respecto a la presente investigación, se destaca el protocolo seguido durante esta investigación —indicando los pasos seguidos en la elaboración de la misma— así como la elaboración de una base de datos con toda la información recopilada (Bonache, 1999).

CAPÍTULO II

Tabla II.5. Fiabilidad y validez del estudio de casos

| Concepto | Validez en el estudio de casos |
|--------------------|--|
| Validez del modelo | Facilita el desarrollo de un conjunto de medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos. Se suelen utilizar tres estrategias para incrementar la validez del modelo: a) Múltiples fuentes de evidencia, b) cadena de evidencias y c) revisar el caso por terceras personas con conocimiento del fenómeno. |
| Validez interna | Considera el establecimiento de relaciones causa-efecto. En los estudio de casos consiste en pretender el fenómeno de una forma creíble. Los investigadores no sólo manifiestan las similitudes y diferencias de las experiencias y creencias de los participantes sino que además intentan identificar qué aspectos son significativos en el fenómeno a estudiar y que mecanismos los producen. |
| Validez externa | Se refiere a si los resultados del caso son generalizables más allá de la situación concreta que se estudia. El tipo de generalización que se utiliza en los estudios de casos es la denominada “generalización analítica” en la que una teoría previamente desarrollada puede ser utilizada para contrastar los resultados empíricos del caso. |
| Fiabilidad | Un estudio de casos es fiable si podemos obtener resultados similares siguiendo el mismo protocolo que los anteriores investigadores han desarrollado. |

Fuente: Elaboración propia basada en Yin (1994) y Cepeda (2006)

II.3. Estudio del caso: Meliá Hotels International

La segunda parte de esta Tesis Doctoral está dedicada al estudio pormenorizado de la cadena Meliá Hotels International (en adelante MHI). El objetivo, tal y como se ha planteado en la introducción de esta Tesis, no es otro que el de analizar el papel que juega la RSC en la definición de la identidad corporativa de la compañía, y en concreto, en cada una de las dimensiones de este concepto. A partir de dicho análisis, se identificarán las claves estratégicas que hacen de la política de RSC del grupo un referente internacional en materia de RSC en el sector hotelero. Se identificarán aquellas pautas que puedan ser extrapolables a otras empresas en el sector, a fin de que el caso de MHI constituya un ejemplo para la correcta y eficaz implementación de los principios del desarrollo sostenible en España.

II.3.1. Presentación de la empresa

MHI ocupa actualmente el liderazgo en el mercado español, iberoamericano y caribeño, no sólo en el segmento urbano sino también en el vacacional. Además, ocupa el tercer puesto a nivel europeo y el duodécimo a nivel mundial. Según el Ranking HOSTELTUR de cadenas hoteleras (2013), MHI se posiciona como líder por número de habitaciones

CAPÍTULO II

(77.894) ocupando el segundo puesto por número de establecimientos con 302 hoteles repartidos por 30 países de todo el mundo. El grupo hotelero fue el primero de esta categoría de empresas en salir a bolsa en el año 1996, obteniendo una alta rentabilidad desde sus inicios hasta la actualidad.

Tabla II.6. Datos principales Meliá Hotels International

| | |
|---|--|
| Fundación | Palma de Mallorca (1956) |
| Consejo de Administración | Presidente: Gabriel Escarrer Juliá Vicepresidente: Sebastián Escarrer Jaume Vicepresidente y Consejero Delegado: Gabriel Escarrer Jaume |
| Productos | Hoteles urbanos (41%) y Vacacional (59%): 3 * (16%); 4 * (47%) y 5 *y 5* GL (31%). |
| Marcas | Meliá Hoteles (Urbano/Vacacional 4* superior y 5*), Me by Meliá (Urbano/Vacacional), Tryp by Wyndham (Urbano 3 * superior y 4 *), Innside (Urbano); Sol Hoteles (Vacacional 3 * superior y 4 *), Paradisus Resorts (Vacacional 5 *), Sol Meliá Vacation Club |
| Nº de hoteles | 301 |
| Régimen de explotación (por hoteles) | Gestión (49,25%); Propiedad (25,2%); Alquiler (19,08%); Franquicia (5,77%) |
| Nº habitaciones | 77.196 |
| Plantilla | 38.021 |
| Ingresos | 1.362 millones de € |
| EBITDA | 249 millones de € |

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MHI (2012)

La historia de MHI da comienzo en 1956 en Palma de Mallorca. Allí, un joven emprendedor, Gabriel Escarrer Juliá, fundador de la compañía y actual presidente de la misma, comenzó alquilando un pequeño hotel, el hotel Altair. Durante los años 60, y hasta finales de los 70, gracias al “boom” turístico, Gabriel comenzó una fuerte expansión tanto en las Islas Baleares como en el resto de España. En primer lugar, la compañía se expandió creando Hoteles Mallorquines Asociados, pequeña cadena hotelera con hoteles en propiedad exclusivamente en las Islas Baleares. En 1976 Gabriel comenzó a establecerse en la península y Canarias, cambiando el nombre de la compañía por el de Hoteles Sol. En 1984 el grupo adquirió la cadena hotelera Hotasa, del grupo Rumasa, integrada por 34 hoteles urbanos. De esa manera conseguía presencia en las principales ciudades españolas. La empresa inició su actividad en el segmento de los hoteles urbanos y se erigió como el primer grupo hotelero español. En 1985 incorporó su primer establecimiento internacional, el Bali Sol en Indonesia, el primer hotel del grupo fuera del territorio español. Siguiendo con la filosofía de crecimiento a través de grandes adquisiciones, Hoteles Sol integró la

CAPÍTULO II

Compañía Hotelera del Mediterráneo, formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian.

La expansión internacional del grupo se concretó durante los años siguientes. En 1987 el grupo adquirió la cadena internacional Hoteles Meliá, un grupo integrado por 22 establecimientos que hasta entonces pertenecía al grupo Interpol, que llevaba varios años sufriendo pérdidas. Además, el grupo comenzó a operar con dos marcas comerciales, Sol Meliá y Meliá Hoteles. Además, continuó la expansión en Europa, Latinoamérica, Caribe, Asia Pacífico y la cuenca mediterránea. Entre los años 1993 y 1996 el grupo se expandió con más fuerza en las áreas de gestión y franquicia. Desde el punto de vista estratégico, destaca la diversificación producida en las marcas de la compañía. Así, la marca Meliá se segmentó en Gran Meliá, Meliá y Meliá Confort, mientras que la marca Sol se segmentó en Sol Élite, Sol Club y Sol Inn, creando además la nueva marca Paradysus. En 1996, Sol Meliá salió a bolsa y se convirtió en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores. A partir de 1997 la compañía ha centrado sus actividades en el contrato de gestión, incorporando paulatinamente establecimientos hoteleros tanto en España como en el ámbito internacional. En 1998 se integraron los negocios de gestión y de propiedad de hoteles, unión que culminó en 1999 con la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) sobre Meliá Inversiones Americana (MIA) y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones. Durante 1999, la compañía abrió un total de 27 establecimientos y adquirió 34 hoteles, desarrollando o reforzando su presencia en los tres enclaves principales: Latinoamérica, la cuenca mediterránea y las principales capitales europeas. Gracias a esta estrategia, la compañía entró en las tres capitales del turismo y los negocios por excelencia: Roma, París y Londres.

En el año 2000 Sol Meliá compró la totalidad de las acciones de la cadena hotelera Tryp, posicionándose con fuerza en el segmento de los hoteles urbanos. Un año más tarde, Sol Meliá lanzó una nueva estrategia de marcas que contempló la consolidación de la cartera del grupo en 4 grandes enseñas: Meliá, Tryp, Sol y Paradisus. En el año 2005, Sol Meliá Vacation Club se confirmó como el tercer negocio estratégico para la compañía hotelera. La compañía amplió además su gama de producto, entrando en el 50% del capital de Luxury Lifestyle Hotels & Resorts. En 2006, año del 50 aniversario, Sol Meliá inició la renovación de las marcas de la cadena con la introducción progresiva de una nueva imagen y atributos. En 2007 finalizó la implementación del Plan Estratégico 2004-2007. En ese

CAPÍTULO II

periodo, Sol Meliá adquirió la cadena hotelera alemana Innterim y aprobó el Plan Estratégico 2008-2010, siendo una de las cinco prioridades estratégicas la sostenibilidad. En él se incluyen actuaciones y políticas de inversión que quieren favorecer un importante salto cualitativo en términos de crecimiento orgánico y revalorización de las marcas. Junto a todo ello, la compañía inició en 2007 una reorganización interna para dar respuesta a los retos de futuro de la compañía.

En 2011 el grupo hotelero Sol Meliá modificó su denominación y pasó a designarse MHI. Con este cambio se pretende reforzar la imagen de marca internacional y apuntalar la estrategia de diversificación y expansión global de la compañía. El año 2011 se planteó como un año de consolidación y transición. Por un lado, de consolidación del modelo de negocio y de los logros obtenidos en el periodo 2008-2010, y de transición hacia el nuevo plan estratégico, ya que el año 2011 se ha centrado en la preparación de dicho plan. Según señala la propia empresa, el nuevo plan estratégico se focalizará en sacar provecho de las nuevas tendencias en el sector turístico, fruto de cambios en el entorno tecnológico, nuevos hábitos de los clientes o el desarrollo de nuevos destinos. Igualmente se potenciarán las fortalezas de MHI como gestor hotelero líder, tanto en su dimensión interna (empleados) como en la externa (propietarios y otros grupos de interés), manteniendo su compromiso y apuesta con la sostenibilidad como elemento diferencia. En la actualidad la compañía está formado por las marcas Gran Meliá Hotels & Resorts, Meliá Hotels & Resorts, Me by Meliá, Innterim by Meliá, Tryp, Sol Hotels y Paradisus Resorts, con el único objetivo de satisfacer las necesidades y gustos de todos sus clientes, ofreciendo para ello una amplia variedad de instalaciones y servicios para adaptarse a las preferencias de éstos. Así mismo MHI, cuenta con 310 hoteles ubicados en 27 países de 4 continentes, gestionados por una plantilla de más de 35.600 empleados (Tabla II.8).

Tabla II.7. Diversificación de las estancias de clientes por países de procedencia en Meliá Hotels International

| Porcentajes 2013 | |
|-------------------------|---------|
| España | 44,62 % |
| América | 28,18 % |
| Resto EME | 23,65 % |
| Asia | 2,75 % |
| TOTAL 100 % | |

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MHI (2012)

CAPÍTULO II

Tabla II.8. Distribución geográfica de los hoteles de Meliá Hotels International

| Asia | | América | | Europa | | África | |
|--------------|----------|-----------------|-----------|-------------|------------|------------|----------|
| China | 1 | USA | 2 | Portugal | 12 | Egipto | 4 |
| Vietnam | 1 | México | 9 | España | 150 | Tanzania | 1 |
| Malasia | 1 | Cuba | 27 | Reino Unido | 2 | Cabo verde | 1 |
| Indonesia | 4 | Rep. Dominicana | 5 | Luxemburgo | 1 | | |
| Emiratos | 1 | Puerto Rico | 1 | Alemania | 22 | | |
| | | Colombia | 1 | Croacia | 18 | | |
| | | Venezuela | 2 | Bulgaria | 6 | | |
| | | Panamá | 1 | Grecia | 2 | | |
| | | Perú | 1 | Italia | 4 | | |
| | | Brasil | 12 | Francia | 5 | | |
| | | Argentina | 3 | | | | |
| | | Uruguay | 1 | | | | |
| TOTAL | 8 | | 65 | | 222 | | 6 |

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MHI (2012)

II.4. El papel de la RSC en el diseño de la identidad corporativa de las empresas del sector turístico

II.4.1. Introducción

Como ya se ha introducido en la presente Tesis Doctoral, el estudio de la identidad corporativa se ha convertido en un área de estudio de renovado interés en el área organizacional y de marketing, ya que se ha demostrado que la gestión eficaz de la identidad corporativa conlleva el desarrollo de una imagen y reputación corporativas positivas para la empresa (van Riel y Balmer 1997; Gray y Balmer 1998; Chun y Davies, 2001; Barnett et al., 2006) con los subsecuentes beneficios que ello conlleva. En este sentido, mientras que la imagen y reputación corporativas pueden ser formadas y desarrolladas por la organización — por ser percepciones de la identidad corporativa (Spector, 1961; Abbratt, 1989; Fombrun, 1996; Fombrun y van Riel, 1997; Balmer, 2001; Roberts y Dowling, 2002) — éstas no pueden ser controladas ya que existen multitud de factores tales como regulaciones gubernamentales, medios de comunicación ajenos a la empresa u otras fuerzas externas que pueden afectar a la percepción e impresión de los grupos de interés acerca de la organización (Kennedy, 1997; van Riel y Balmer, 1997; Barnett et al., 2006). Sin embargo, la identidad corporativa —entendida como el carácter básico subyacente de la organización (Melewar y Jenkins, 2002; Barnett et al., 2006) — puede permanecer estática y ser controlada por la organización (Wei, 2002). Por ello, la gestión de la identidad de las organizaciones —como modo de gestionar la imagen y reputación corporativas— se ha

CAPÍTULO II

convertido en un aspecto esencial para las compañías como un medio para conseguir diferenciarse de los competidores, así como para la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Balmer, 2001; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Este pensamiento ha incrementado la conciencia de los directivos sobre la importancia de un correcto desarrollo y una eficaz gestión de la identidad corporativa.

En el pasado, este enfoque estuvo limitado a un número reducido de compañías. En la actualidad, sin embargo, el desarrollo de programas de gestión de la identidad corporativa caracteriza tanto a empresas de productos como de servicios. Uno de los sectores que está adoptando este enfoque como un modo eficaz de promocionarse en un entorno saturado de marcas es la industria del alojamiento (Herstein y Mitki, 2008). Actualmente, las compañías pertenecientes a este sector se encuentran desarrollando su actividad en un entorno muy competitivo, lo que ha provocado que muchas de estas firmas se internacionalicen (Burgess et al., 1995; Herstein et al., 2007). Esta situación ha llevado a un enfoque de negocios caracterizado por un gran número de fusiones y adquisiciones (van Door y McCaskey, 2003). De este modo, las compañías del sector de alojamiento han ganado cuota de mercado y han conseguido penetrar en segmentos de mercado adicionales, alcanzado a una mayor audiencia (Herstein et al., 2007; Herstein y Mitki, 2008). Esta tendencia se ha visto agudizada como resultado de la crisis económica global, la cual ha causado una severa recesión en la industria del alojamiento (Cizmar y Vlahov, 2010). Los pasos necesarios para el desarrollo de estas estrategias requieren que las compañías del sector modifiquen sus programas de identidad corporativa (Herstein et al., 2007). En los últimos años las organizaciones del sector de alojamiento han adoptado nuevas identidades con el objetivo de establecer su posición en el mercado y mejorar su imagen y reputación corporativas entre sus clientes, así como entre sus empleados, accionistas y restos de grupos de interés.

Una de las principales rutas para crear una identidad sólida y creíble es a través de la RSC, puesto que se considera como una expresión del comportamiento corporativo que permite a las organizaciones diferenciarse del resto de competidores (Balmer et al., 2007). La RSC captura estas iniciativas, voluntarias por definición, las cuales ayudan a las compañías a posicionar sus imágenes hacia sus grupos de interés tanto internos como externos, comunicando una identidad corporativa deseada (Bravo et al., 2011). Las compañías del sector de alojamiento en España se han dado cuenta del papel que juega la

CAPÍTULO II

identidad corporativa como una poderosa fuente de ventajas competitivas (Melewar y Jenkins, 2002), y de la importancia que desempeña la RSC como atributo altamente efectivo para las estrategias de diferenciación y posicionamiento (Drumwright, 1996; Du et al., 2007).

Una de las compañías turísticas que está gestionando su identidad corporativa es el grupo hotelero Meliá Hotels International (MHI). Esta organización es un perfecto ejemplo de una compañía que se encuentra atravesando una revolución en la gestión de su identidad al objeto de incorporar los principios de la RSC en su personalidad corporativa para recuperar la confianza y la buena voluntad de la sociedad. En este sentido, la compañía internacional MHI ha sido duramente criticada en su propia comunidad local (Mallorca), ya que su crecimiento ha conducido gradualmente a una desconexión entre la empresa y sus raíces locales. Con motivo de las críticas recibidas, MHI ha lanzado un plan estratégico completamente renovado en 2008 para reconectar sus políticas con las autoridades locales, las compañías locales y la sociedad en su conjunto a través de la RSC e inversiones en la región. Gracias a esta nueva estrategia la firma está desarrollando una nueva identidad corporativa para diferenciarse y consecuentemente generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de la combinación de servicios de alojamiento de calidad y acciones socialmente responsables.

El objetivo de este capítulo de la Tesis Doctoral es describir el modo en el que MHI incluye las nociones de RSC en su programa de identidad corporativa así como describir las acciones socialmente responsables que lleva a cabo entro otros objetivos que se detallarán a continuación. Los resultados de este estudio aportarán información sobre la naturaleza de la RSC en el sector turístico y sobre los elementos que las compañías del sector emplean para mostrar su identidad corporativa a sus audiencias tanto internas como externas, al objeto de posicionarse como compañías socialmente responsable y desarrollar una imagen y reputación corporativas favorables. Además, estos mismos resultados servirán como una estrategia eficaz de “*benchmarking*” para los managers de este sector u otras industrias distintas al turismo.

CAPÍTULO II

II.4.2. Revisión de la literatura en torno a la identidad corporativa

Como ya se ha introducido en el marco conceptual general de la presente Tesis Doctoral, existe una falta de convergencia teórica sobre la conceptualización de la noción de identidad corporativa, existiendo visiones divergentes en la literatura en torno a la definición de este concepto. Van Riel y Balmer (1997) describen los principales desarrollos en dicha área los cuales equiparan la identidad corporativa con el diseño gráfico, la comunicación corporativa integrada y por último, con un enfoque multidisciplinar basado en el comportamiento corporativo. Inicialmente, la identidad corporativa era sinónimo al logo de la compañía, su nomenclatura y su identidad visual. Incluso en la actualidad multitud de profesionales asignan una gran importancia al diseño gráfico de la organización. Sin embargo, investigaciones recientes apuntan a que la identidad corporativa no ha de ceñirse exclusivamente a una serie de elementos visuales que ayudan a la compañía a revelarse a sus grupos de interés (Cornelius et al., 2007; Bravo et al., 2011; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012).

Numerosos profesionales del ámbito del marketing y del diseño gráfico se han percatado de la eficacia en el desarrollo de políticas eficientes de comunicación visual y de marketing, lo que ha llevado a varios académicos a argumentar que debería existir una consistencia en las comunicaciones corporativas formales (Bernstein, 1986; Schultz et al., 1994). En este sentido, varios autores han destacado la importancia de la comunicación corporativa en la gestión de la identidad puesto que este elemento se configura como una herramienta excelente para desarrollar una base eficaz para la construcción de relaciones con los grupos de interés (Bernstein, 1986; van Riel, 1995; Marwick y Fill, 1997; Stuart, 1999). Así, la comprensión en cuanto a la noción de identidad corporativa se ha ampliado gradualmente y en la actualidad parece existir un consenso a la hora de entender este concepto como el modo en que se transmite la personalidad corporativa a través del simbolismo, las comunicaciones y el comportamiento corporativo (van Riel y Balmer, 1997). En el presente estudio los autores adoptan la definición de identidad corporativa entendida como el carácter básico, central y subyacente de la compañía (Melewar y Jenkins, 2002; Barnett et al., 2006), que otorga a la firma su exclusividad (Balmer, 2001), como una expresión de la personalidad corporativa (Olins, 1978; Topalian, 1984; Balmer, 1998; Cornelissen y Harris, 2001). Balmer y Soenen (1999) resumen estas ideas en el “*mix*” de identidad corporativa. La literatura ha denominado “*mix*” de identidad corporativa al

CAPÍTULO II

conjunto de mecanismos de expresión de identidad del que se vale la organización y que conforma su identidad corporativa (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel, 1995; Leuthesser y Kholi, 1997; Markwick y Fill, 1997; Balmer, 2001; Melewar y Jenkins, 2002).

Sin embargo, no existe un consenso en la literatura académica en torno a las dimensiones que componen este mix. De hecho, la definición de las dimensiones de la identidad corporativa ha sido un reto tradicional perseguido por los investigadores (Kim y Hatcher, 2009). La ambigüedad en torno a las dimensiones que componen la identidad corporativa ha sido considerado como uno de los problemas más significativos en el desarrollo de un marco para el desarrollo de un marco común en este área (Balmer, 2001). De este modo para investigadores como Balmer y Soenen (1999), el mix se compone de la “*menté*”, “*alma*” y “*voz*” de la compañía. La “*menté*” se compone de la visión empresarial, la filosofía corporativa, su estrategia, la arquitectura de marca o la historia de la organización, entre otros. Por su parte, el “*alma*” se compone de los elementos subjetivos centrales de la organización como son los valores distintivos, la mezcla de subculturas internas, las afinidades de los empleados, o las imágenes internas. Por último, la “*voz*” se forma por las comunicaciones corporativas totales que se componen de las comunicaciones corporativas no controladas y las controlables, el simbolismo corporativo, así como el comportamiento corporativo y de los empleados.

Por su parte, el mix de identidad corporativa propuesto por Birkigt y Stadler (1986) consiste en cuatro elementos: la personalidad, el comportamiento, la comunicación y el simbolismo corporativo. Realmente, para estos autores los mecanismos de expresión de identidad son los tres últimos elementos, en los cuales se cristaliza la personalidad de la organización. Van Riel (1995) depura el mix de identidad corporativa de Birkigt y Stadler (1986), dotándolo de un contenido coherente. En efecto, van Riel (1995) cree que la auto-representación de una organización se puede desarrollar a través de tres formas diferenciadas: el comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que constituirían el mix de identidad corporativa. Para este autor, cualquier acción o expresión de una empresa se puede clasificar en alguno o en varios de estos tres elementos. En cualquier caso, en esta Tesis Doctoral nos basamos en la propuesta de Birkigt y Stadler (1986), ya que es uno de los enfoques más apoyados en la literatura académica. De acuerdo a estas ideas, la perspectiva empleada en esta Tesis Doctoral para definir la identidad corporativa se alinea con una propuesta integradora que aglutina las dimensiones empleadas en marcos teóricos

CAPÍTULO II

previos lo que para autores como Balmer (2001) o Cornelissen y Elving (2003), constituyen un enfoque más lógico para la correcta interpretación de la identidad corporativa.

II.4.2.1. Personalidad corporativa

Según varios autores, la identidad corporativa se basa en la personalidad corporativa y consecuentemente, en los valores presentes en la compañía (Olins, 1978; Topalian, 1984; Abratt, 1989; Balmer 1998; Cornelissen y Harris, 2001). Un modo de conceptualizar la identidad corporativa se basa en el uso de la personalidad y los atributos del carácter. La “*metáfora humana*” afirma que las marcas pueden ser percibidas como poseedoras de rasgos de personalidad (Davies et al., 2001), y define la personalidad de las organizaciones en términos de características de la personalidad humana relevantes para la marca. Varios investigadores apoyan la “*personificación*” de la marca y el uso de la “*metáfora humana*” ya que entienden que es el mejor modo de comprender la complejidad de las organizaciones (Chun y Davies, 2001; Davies et al., 2001; Keller y Richey 2006; Ingenhoff y Fuhrer, 2010).

A pesar de ello, la noción de personalidad corporativa no se ha usado ampliamente. Varios autores argumentan que esto es debido a que el concepto de personalidad corporativa se ha visto eclipsado por la importancia atribuida a otros conceptos relacionados con la gestión de la identidad corporativa (Stuart, 1999). En este sentido, Abratt (1989) cree que la gestión de la identidad debería explorar la personalidad corporativa y desde este punto, desarrollar una filosofía corporativa que encarne los valores y supuestos básicos de la organización. Abratt (1989) afirma que la personalidad corporativa se desarrolla incluso antes que la propia formación de la compañía y que refleja quien o que es la organización (Topalian, 1984), hacia donde se dirige (Downey, 1986), como se diferencia (Gioia et al., 2000), que hace (Topalian, 1984), como lleva a cabo su actividad y que representa (Topalian, 1984).

Stuart (1989) considera que la personalidad corporativa —como base de la identidad corporativa— integra la filosofía corporativa, la misión, visión y valores de la organización. En este sentido, un gran número de autores se refieren a la misión y visión corporativas como la base de la personalidad corporativa, y en consecuencia, de la identidad corporativa (Balmer y Soenen, 1999; Melewar et al., 2005). La declaración de la misión corporativa abarca el núcleo motivador compuesto por los supuestos, principios y valores de la misma

CAPÍTULO II

(Collins y Porras, 1991). Por otro lado, la visión de la compañía define el estado deseado por la organización en el futuro (Campbell y Tawaday, 1990). Así, la misión y visión corporativas conforman un significativo canal para comunicar los valores y normas esenciales a los diferentes públicos objetivo. Del mismo modo, la filosofía corporativa se asocia a los principios y valores de la compañía creados por el fundador. Los valores corporativos se encuentran íntimamente relacionados con las creencias existentes en la empresa e incluyen las ideologías que guían la cultura de la empresa y forman la identidad corporativa (van Riel y Balmer, 1997). Estos principios y valores corporativos poseen una gran influencia en las acciones corporativas esenciales, tales como la definición de los públicos objetivo, o de la misión y visión corporativas.

II.4.2.2. Mix de Identidad Corporativa

Más allá, el estudio de la proyección de la identidad corporativa ha estado siempre vinculado a la investigación de este concepto, pues la transmisión de la personalidad corporativa se considera un elemento esencial que contribuye a la generación de imagen y reputación corporativas. De esta manera, incluso los investigadores que vinculan la identidad corporativa únicamente con las características que describen a la empresa reconocen que para que dichos atributos puedan ser aceptados, tanto a nivel interno como externo de la organización, la empresa ha de cuidar especialmente la transmisión de la identidad a sus públicos objetivos (van Riel y Fombrun, 2007). En este sentido, el denominado “*mix*” de identidad hace referencia al conjunto de medios que una empresa utiliza para revelar su identidad corporativa (van Riel y Balmer, 1997). Como se argumentó anteriormente, la literatura académica aún no cuenta con un consenso en cuanto a los elementos que conforman el “*mix*” de la identidad corporativa. Sin embargo, dichos medios se resumen básicamente en el simbolismo corporativo, el comportamiento de la empresa y la comunicación corporativa (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel y Balmer, 1997; Birkigt et al., 2000).

En primer lugar, por simbolismo se entiende toda expresión visual de una organización, lo cual incluye el sistema de identidad visual corporativa (logotipo, nombre, eslogan, color y tipografía), la estética corporativa (arquitectura, diseño interior o mobiliario, entre otros) y la apariencia del personal (aplicación de la estética corporativa al vestuario de los empleados) (Dowling, 1986; Melewar y Jenkins, 2002). Todos estos elementos conforman

CAPÍTULO II

la parte más tangible de la identidad corporativa y juegan un papel muy importante en la transmisión de la identidad de la organización ya que facilitan el posicionamiento de la compañía en la mente de los grupos de interés (Ries y Trout, 1981). Sin embargo, ninguna compañía puede conseguir la individualidad y diferenciarse a través de estos aspectos exclusivamente puesto que los diversos grupos de interés utilizan cada faceta de la organización para crear una imagen global de la compañía (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012). Por ello, los profesionales deberían prestar atención a todas las dimensiones de la identidad incluyendo el comportamiento y la comunicación corporativa. En este sentido, varios autores enfatizan la relevancia de las acciones de la organización en la determinación de la identidad corporativa. Entre todas las formas de transmitir la identidad corporativa, generalmente se considera que el comportamiento de la organización es la más eficaz, dado que los grupos de interés tienden a juzgar a la empresa principalmente por sus actos (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel y Fombrun, 2007).

El comportamiento corporativo se concibe como la suma total de las acciones desarrolladas por la organización de acuerdo con su cultura, o por el contrario, que ocurren de un modo espontáneo, sin previa planificación, y que reflejan el modo en que la compañía procede en su entorno (Melewar, 2003; Cornelissen et al., 2007). Melewar y Jenkins (2002) consideran el comportamiento corporativo como la parte no verbal e intangible de la comunicación, que incluye todas las acciones que llevan a cabo la empresa y sus trabajadores. Asimismo, van Riel y Fombrun (2007) consideran que esta dimensión está formada por todos los comportamientos e iniciativas que apoya la empresa. Concretamente, este medio de transmisión de identidad consta de dos dimensiones: el comportamiento corporativo propiamente dicho, que se relaciona con acciones éticas, acciones hacia el medio ambiente y cuestiones de contratación laboral y la comunicación directiva, que incluye el comportamiento de empleados y directivos (van Riel, 1995). Dado que los empleados y gerentes son la cara de las organizaciones, las interacciones de los directivos con los públicos externos y el contacto de los empleados con los clientes son de gran importancia (Gray y Balmer, 1998).

Van Riel (1995) define la comunicación corporativa como un instrumento de gestión que utiliza todas las herramientas de comunicación internas y externas de la empresa de manera harmónica, eficaz y eficiente, para generar una base de relaciones estables con todos los grupos de interés. En contraposición con el comportamiento corporativo, la

CAPÍTULO II

comunicación se basa en mensajes verbales que pueden clasificarse en comunicación directiva, comunicación de marketing y comunicación organizacional (Melewar y Jenkins, 2002). La comunicación directiva es el medio principal por el cual los directivos de nivel superior difunden los objetivos y metas de la organización a los grupos de interés internos. Igualmente, esta tipología es una forma de comunicación que surge de la interacción de los miembros de la organización, donde los gerentes son una parte vital para la correcta difusión de la información en el seno de la organización. Por otro lado, la comunicación organizacional —como comunicación corporativa controlada— ha sido objeto de un cierto grado de fragmentación en las diversas áreas funcionales responsables de diversos aspectos de la comunicación organizacional, tales como relaciones con los inversores o las relaciones laborales, respectivamente. La comunicación de marketing se define como la forma de comunicación que está dirigida a apoyar a los productos y servicios de la empresa (van Riel, 1995). Las comunicaciones de marketing no solo apuntan a posicionar los productos de una empresa y los servicios en un mercado determinado, sino que también se centran en la promoción de la propia empresa (Karaosmanoglu y Melewar, 2006). La publicidad corporativa y las relaciones públicas, las cuales se dirigen a incrementar el reconocimiento de la empresa y la familiaridad de la misma, contribuyen a transmitir la identidad corporativa de una empresa (Hunt y Grunig, 1994; Argenti, 1998).

II.4.3. La construcción de identidad corporativa a través de la RSC

Tal y como evidencian investigaciones recientes, la RSC juega un papel vital en la identidad de las organizaciones dado su enorme potencial para incrementar la identificación de los grupos de interés con la compañía. En este sentido, Cornelissen et al. (2007) consideran que la identidad corporativa puede conceptualizarse como una auto-definición adoptada por los miembros de la organización referida a las características percibidas como centrales, duraderas y distintivas del carácter de la misma y que contribuyen al modo en que los miembros de la firma la definen (la compañía) y se identifican con ella. La base para el estudio de la identificación descansa en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel, 1984; Tajfel y Turner, 1979, 1986; Turner, 1982, 1991; Ellemers et al., 1999) ya que ofrece un sólido argumento para comprender por qué los individuos se relacionan tan estrechamente con las compañías: porque éstas les ayudan a satisfacer sus necesidades de definición personal (Bhattacharya y Sen, 2003; Ahearne et al., 2005). Varios autores han relacionado el proceso de identificación con el desarrollo de una identidad social colectiva en los negocios basada

CAPÍTULO II

en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) y en la Teoría de la Identificación Organizacional (Ashforth y Mael, 1989). La identificación corporativa es un estado de conexión cognitiva con la compañía que implica la percepción del consumidor de un solapamiento de las características y rasgos de la personalidad de la organización (Bergami y Bagozzi, 2000), donde la existencia de valores compartidos es esencial (Hunt et al., 1989; Scott y Lane, 2000).

Hoy en día los actos de consumo son, en gran medida, simbólicos ya que los individuos los utilizan para expresar algo sobre quienes son o quienes aspiran a ser (Belk, 1988). Así, las marcas corporativas son entidades simbólicas por naturaleza (McEnally y Chernatony, 1999), puesto que los individuos pueden utilizarlas para aportar significado a su propia identidad personal (Currás, 2009). A través de la unión con la RSC, la identidad corporativa puede convertirse en una herramienta con un enorme potencial para generar estadios de identificación, puesto que la RSC permite distinguir positivamente a la empresa en su entorno competitivo (Sen y Bhattacharya, 2001; Du et al., 2007). Varios estudios han aportado evidencia empírica sobre el hecho de que una identidad corporativa basada en aspectos socialmente responsables lleva a los consumidores a estados de cercanía cognitiva con la compañía (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein et al., 2004; Currás, 2009).

Vincular la compañía con la RSC es un modo privilegiado de expresar la personalidad corporativa por varios motivos. En primer lugar, el compromiso social requiere de una serie de comportamientos por parte de la organización —que han de ser comunicados a los grupos de interés— y que simbolizan la aspiración de la compañía de ser caracterizada en base a unos valores pro-sociales (Du et al., 2007). En segundo lugar, la percepción de una identidad corporativa basada en un conjunto de valores pro-sociales se convierte en un valioso recurso que induce a una conexión con los individuos (Maignan y Ferrell, 2004, Du et al., 2007). Tal y como se ha argumentado anteriormente, los valores son uno de los atributos que mayor identificación con la compañía provocan cuando son compartidos (Hunt et al., 1989; Scott y Lane, 2000). Como conclusión, a través de la comunicación de una identidad corporativa basada en aspectos socialmente responsables, es posible generar estadios de identificación con la firma ya que es la RSC es un poderoso instrumento para expresar la personalidad corporativa, basada esta en valores pro-sociales (Maignan y Ferrell, 2004).

CAPÍTULO II

En el contexto concreto de esta Tesis Doctoral, en la industria del turismo, y concretamente en el sector de alojamiento, las compañías pueden incrementar la identificación de sus grupos de interés a través de varias estrategias como la inclusión de aspectos socialmente responsables en las políticas de comunicación de la organización, vinculando a los grupos de interés con una serie de preocupaciones compartidas bien sea apoyando a una causa social, cultural o ambiental, o bien mediante el fomento de las interacciones de estos grupos en torno a actividades de RSC (Maignan y Ferrell, 2003). En este sector, dada la creciente competencia, la saturación de marcas corporativas existente en el mercado y el interés de muchas compañías por internacionalizarse para incrementar su cuota de mercado (Burgess et al., 1995; Herstein et al., 2007; Herstein y Mitki, 2008), es especialmente acuciante la creación y desarrollo de una identidad corporativa basada en valores y aspectos socialmente responsables para diferenciarse de la competencia (Drumwright, 1996; Du et al., 2007). Además, en un momento tan delicado por el que está atravesando el sector turístico en la actualidad, debido a la crisis económica global (Cizmar y Vlahov, 2010), y en un momento en el que los consumidores han incrementado su implicación y sensibilidad por los entornos naturales y sociales (Bigné et al., 2000), recientes investigaciones sugieren que la inversión en RSC puede ayudar a las organizaciones a crear identidades corporativas diferenciadas, satisfaciendo y reteniendo a los consumidores, desarrollando de este modo, fuentes de ventajas competitivas.

II.4.4. Metodología

Como ya se ha mencionado en la introducción de este capítulo de la Tesis Doctoral, en el presente estudio se ha llevado a cabo una investigación cualitativa al objeto de ganar una mayor comprensión sobre el modo en que MHI integra sus iniciativas socialmente responsables en su programa de identidad corporativa. Específicamente, se ha empleado una investigación exploratoria, cuyo objetivo es describir el fenómeno mencionado en el contexto en el que se desarrolla. El presente estudio también posee un carácter explicativo puesto que busca examinar las razones por las que el fenómeno se produce así como las relaciones entre estas causas. Finalmente la investigación posee una naturaleza creativa puesto que contribuye al desarrollo de teorías, estrategias y acciones basadas en el estudio del fenómeno (Rialp et al., 2005). De igual modo, se consideró que un único caso de estudio se configuraba como el método idóneo para adquirir un conocimiento profundo

CAPÍTULO II

con el fin de generar y construir teoría. De nuevo, se presentan las principales características de la investigación cualitativa (Tabla II.1).

Tabla II.1. Ficha técnica de la investigación cualitativa

| | |
|---|--|
| Metodología de la Investigación | Estudio de casos |
| Ámbito de investigación | Sector turístico; subsector hotelero |
| Información a recoger | Cualitativa- Opiniones y valoraciones sobre responsabilidad social corporativa en el sector hotelero y empresa Cuantitativa- Información sobre programas e iniciativas de RSC |
| Técnicas recogida de información | Análisis documental: memorias RSC y sostenibilidad, informes anuales, índices bursátiles, participaciones públicas de directivos e información interna de la organización (véase Tabla II.3) Entrevistas en profundidad: directivos de la compañía (véase Tabla II.4) |
| Metodologías de análisis de la información | Análisis de contenido |
| Casos en el estudio | Meliá Hotels International |

Fuente: Elaboración propia

II.4.4.1. Objetivos de la investigación

La justificación de la presente investigación se basa en el hecho de que a pesar que la identidad corporativa y la RSC han recibido una considerable atención por parte de los académicos y profesionales, existe una falta de estudios en cuanto a iniciativas de RSC incorporadas en los programas de identidad corporativa de las organizaciones de la industria turística, y en concreto en el sector de alojamiento. De este modo, este estudio presenta el caso de una compañía española perteneciente a este sector la cual lleva a cabo actividades de RSC como base de su identidad corporativa. Así, los objetivos de este estudio son:

- (1) Definir la visión de MHI en torno a la noción de RSC.
- (2) Revelar las principales razones por la que MHI gestiona su identidad corporativa.
- (3) Describir los elementos que conforman la identidad corporativa de MHI (véase, personalidad corporativa, filosofía, misión, visión y valores corporativos, estrategia corporativa, simbolismo, comportamiento y comunicación corporativa).
- (4) Explicar las iniciativas de RSC de MHI.

CAPÍTULO II

- (5) Definir los beneficiados de dichas iniciativas.

II.4.4.2. Método de recogida de la información

Al objeto de profundizar en la comprensión de los tópicos descritos, este estudio se basó en catorce entrevistas en profundidad realizadas a los directivos responsables del programa de identidad corporativa de MHI y de los proyectos de RSC de la compañía. Para recoger la información primaria de este estudio se diseñó un cuestionario semi-estructurado compuesto de una serie de preguntas abiertas (ver Anexo I) para obtener una comprensión más profunda de la RSC y la identidad corporativa en MHI. Crane (1999) sostiene que, dada la importancia de discernir los motivos que subyacen a la conducta ética (o no ética) en las organizaciones, la obtención de un conocimiento profundo en torno a las propias percepciones de los miembros de la organización es fundamental. Así, presentamos de nuevo los directivos entrevistados que pueden consultarse en la Tabla II.4.

Tabla II.4. Personas entrevistadas para el estudio

| Nombre | Cargo en la empresa |
|---------------------|---|
| Sebastián Escarrer | Vice-Chairman No Ejecutivo Meliá Hotels International |
| Esther Trujillo | SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa |
| Lourdes Ripoll | Directora Strategic Planning Group |
| Manuel Riego | Director departamento Marketing |
| Sara Matarrubia | Directora Marketing Marca Tryp |
| Daniel Lozano | SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA |
| Carmen Molano | Directora departamento Desarrollo Sostenible |
| Javier García | Jefe Medioambiente departamento Desarrollo Sostenible |
| Isabel González | Directora Actividades y Calidad Marca Sol |
| Marco Fantón | Director departamento Design & Development |
| Ignacio Iglesias | Departamento Leisure Real Estate |
| Gonzalo Echevarría | Director hotel Meliá Palas Atenea |
| Inmaculada Palencia | Directora hotel Gran Meliá Fénix |

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas semi-estructuradas duraron una media de una hora y fueron realizadas por el doctorando en colaboración con varios miembros del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria. Todas ellas fueron grabadas en cintas de audio y completamente transcritas antes de ser objeto de estudio. Las entrevistas fueron realizadas en las oficinas corporativas propiedad del grupo hotelero (Madrid y Palma de Mallorca, específicamente) y las mismas aportaron información sobre los motivos subyacentes para la gestión de la identidad corporativa, sobre las razones para involucrarse en acciones socialmente responsables como parte de la gestión de la identidad del grupo,

CAPÍTULO II

para comprender cómo es percibida la RSC por los entrevistados y cómo se describe el “*mix*” de identidad corporativa en MHI.

Como ya se ha mencionado en la primera parte de este capítulo, para el análisis de la información obtenida se acude al análisis de contenidos. En este sentido, el análisis de contenido se define como una técnica de recogida, clasificación y análisis de la información contenida en comunicaciones manifestadas oralmente o por escrito mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo cuya finalidad es descriptiva e inferencial con respecto al contexto donde se generan (Bigné, 1999). Se utiliza el programa estadístico ATLAS.ti v.5, software diseñado para ayudar a la investigación cualitativa. El software consta de las siguientes componentes:

1. Unidades Hermenéuticas: proporcionan la estructura de datos para cada proyecto en ATLAS.TI. El Editor de Unidades Hermenéuticas es el espacio de trabajo principal, donde todos los documentos (citas relacionadas, códigos y notas) se almacenan. Esto proporciona un rápido y fácil acceso al proyecto de investigación.
2. Documentos principales: representan los textos, gráficos, audios y vídeos que el investigador quiere interpretar.
3. Citas: segmentos de los documentos primarios que son interesantes o importantes para el investigador.
4. Códigos (y súper códigos que combinan varios códigos relacionados): se utilizan como elementos de clasificación en los diferentes niveles de abstracción, con el fin de crear grupos de unidades de información relacionada con el objeto de su comparación.
5. Memos: capturan los pensamientos del investigador sobre el texto. Una memo puede permanecer aislada o puede referirse (estar vinculada) a citas, códigos y otras memos. Por otra parte, ATLAS.TI se organiza en dos modos principales de trabajo: textual y conceptual. Mientras que el nivel textual ayuda a descubrir y etiquetar conceptos y sus relaciones, así como redactar memos, el nivel conceptual es una herramienta excelente para la representación gráfica visual de conceptos y categorías, y por lo tanto para la integración de emergentes marcos conceptuales.

El proceso de análisis parte de la identificación de unos códigos que se asignan sistemáticamente a la información y citas halladas en los textos. Estos códigos se generan a

CAPÍTULO II

partir tanto de la revisión teórica previa, como de la identificación espontánea de focos de interés a medida que se van analizando las aportaciones. Concretamente, para este estudio se identifica un total de 78 códigos. De éstos, 57 son códigos identificados a partir de la revisión previa de la literatura (ejemplo: “personalidad corporativa” o “dimensiones de sostenibilidad”, entre otros). 21 son códigos espontáneos (“*in vivo*”), es decir, denominados con palabras utilizados por los propios entrevistados (ejemplos: “proyectos 360” o “brandbook”, entre otros) (ver Anexo III). A fin de hacer más operativo el estudio, todos los códigos fueron agrupados en familias por un equipo de dos investigadores, lo que permitió reducir el número de códigos y agrupar la información para que fuese más interpretable pero sin perder contenido. Finalmente, una vez analizada la información, las familias fueron agrupadas en cinco categorías temáticas — Identidad corporativa, estrategia corporativa, perfil de MHI y áreas funcionales, sostenibilidad y grupos de interés —. Finalmente, se analiza la fiabilidad y validez del estudio que permiten confirmar la solidez de los resultados que se muestran en este informe. A este fin, se analiza la validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Castro, 2009). Una síntesis de los aspectos que permiten confirmar estas características se muestra en la Tabla II.5.

Tabla II.5. Fiabilidad y validez del estudio del caso

| Concepto | Validez en el estudio de casos |
|--------------------|--|
| Validez del modelo | Facilita el desarrollo de un conjunto de medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos. Se suelen utilizar tres estrategias para incrementar la validez del modelo: a) Múltiples fuentes de evidencia, b) cadena de evidencias y c) revisar el caso por terceras personas con conocimiento del fenómeno. |
| Validez interna | Considera el establecimiento de relaciones causa-efecto. En los estudio de casos consiste en pretender el fenómeno de una forma creíble. Los investigadores no sólo manifiestan las similitudes y diferencias de las experiencias y creencias de los participantes sino que además intentan identificar qué aspectos son significativos en el fenómeno a estudiar y que mecanismos los producen. |
| Validez externa | Se refiere a si los resultados del caso son generalizables más allá de la situación concreta que se estudia. El tipo de generalización que se utiliza en los estudios de casos es la denominada “generalización analítica” en la que una teoría previamente desarrollada puede ser utilizada para contrastar los resultados empíricos del caso. |
| Fiabilidad | Un estudio de casos es fiable si podemos obtener resultados similares siguiendo el mismo protocolo que los anteriores investigadores han desarrollado. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Cepeda (2006) y Castro (2009)

CAPÍTULO II

II.4.5. Resultados

Los resultados del presente estudio se presentan en seis secciones: Una breve descripción de los antecedentes de la compañía MHI, la visión de MHI en torno a la RSC, los motivos por los que el grupo hotelero considera importante gestionar su programa de identidad corporativa, el papel que juega la RSC en el “*mix*” de identidad corporativa de la empresa, y finalmente, la descripción de las actividades de RSC desarrolladas por MHI y la exposición de los beneficiarios de estas iniciativas.

II.4.5.1. Antecedentes

Fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Juliá, MHI es la compañía líder en el mercado español, latinoamericano y caribeño, ocupando el puesto 12 en el ranking mundial con 302 hoteles y 77.894 habitaciones en 30 países. MHI comenzó a renovar su identidad corporativa después del periodo 2008-2010, durante el cual la industria de alojamiento en general, y la industria hotelera en particular, ha tenido que hacer frente a una de las peores crisis acaecidas en el sector turístico (Cizmar y Vlahov, 2010). Este cambio comenzó con el cambio de denominación de la compañía de Sol Meliá & Resorts a Meliá Hotels International. El objetivo de dicha modificación fue el de adaptar la marca corporativa a la actual estructura de la compañía y a su diversa cartera de submarcas, al tiempo que se aportara coherencia y competitividad a la arquitectura de marca para apoyar a la estrategia global de la compañía para su crecimiento y su internacionalización. En este sentido, la línea de actuación durante este período 2008-2010 fue la expansión internacional a través de la cual la compañía ha agregado 78 nuevos hoteles con 20.597 habitaciones.

Durante el año 2013 la compañía obtuvo unos beneficios de 1.362 millones de euros y ganó multitud de premios y reconocimientos por sus iniciativas socialmente responsables y sostenibles como son la alianza estratégica con UNICEF para la protección de la infancia, el tratado con la Fundación ONCE, para promocionar el empleo de personas discapacitadas, o la inclusión de objetivos de RSC y sostenibilidad en la retribución variable de los empleados. En este sentido, es importante destacar el compromiso de la compañía con su adhesión al Global Compact, la renovación de la participación en el índice bursátil de inversión responsable FTSE4Good Ibex, así como la renovación de la certificación de Compañía Hotelera de la Biosfera. Uno de los principales elementos que aportan posición

CAPÍTULO II

de liderazgo a MHI es el desarrollo de una identidad corporativa basada en aspectos socialmente responsables y sostenibles. El compromiso con el medioambiente, la integración cultural y la comunidad local siempre han sido una parte importante de los valores corporativos de la organización. Finalmente, estos aspectos fueron integrados formalmente en la estrategia corporativa gracias al plan estratégico 2008-2010.

La revisión documental muestra que la RSC es un ingrediente esencial en el posicionamiento estratégico, tanto actual como deseado, de MHI. La compañía entendió el año 2011 como un año de transición y consolidación. Consolidación del modelo de negocio y de los resultados obtenidos durante el periodo 2008-2010. Un año centrado en incrementar la rentabilidad y en reducir el potencial impacto de la situación económica actual en los resultados de la compañía. Igualmente, la compañía sufrió una transición al nuevo plan estratégico utilizando el año 2011 para la preparación de dicho plan. El nuevo plan estratégico se enfocó en obtener una ventaja de las nuevas tendencias de la industria turística derivadas de los cambios en el entorno tecnológico, los nuevos hábitos del consumidor y el desarrollo de nuevos destinos. De este modo, la compañía también incrementó sus fortalezas como una empresa líder en la gestión hotelera, tanto a nivel interno con sus empleados, como a nivel externo con sus grupos de interés, manteniendo su compromiso con la RSC y la sostenibilidad como elementos diferenciadores.

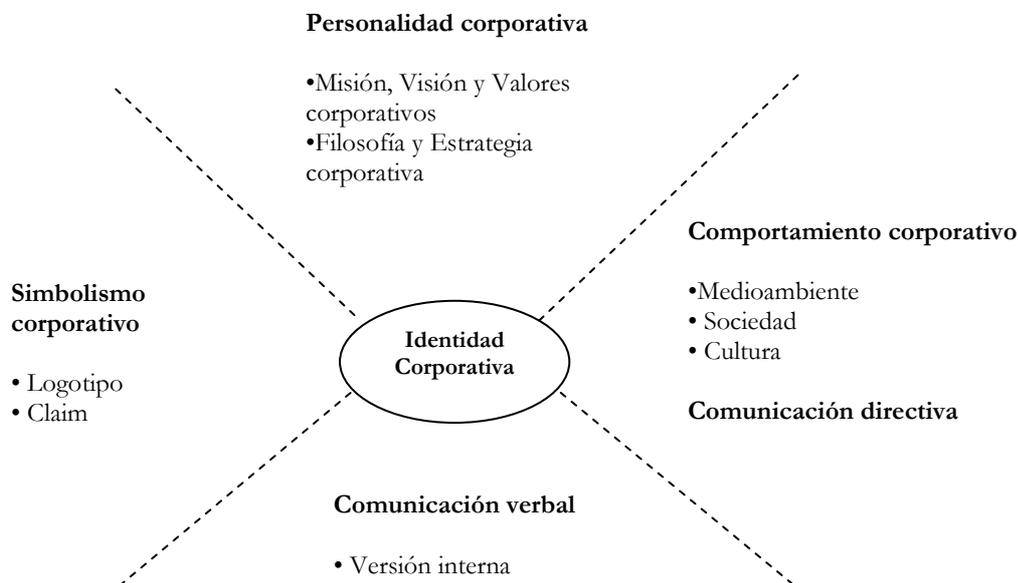
II.4.5.2. El rol de la RSC en la identidad de Meliá Hotels International

La revisión documental muestra la existencia de una serie de factores que influyen en la formación de las dimensiones de la identidad corporativa de MHI, y en el modo de integración de la RSC en la gestión empresarial de la compañía. A continuación, se presenta una revisión detallada de las dimensiones de la identidad corporativa de MHI y una descripción del papel de la RSC en cada una de ellas. En este sentido, y siguiendo la revisión teórica planteada (Birkigt y Stadler, 1986; van Riel, 1995), la personalidad corporativa así como el comportamiento, la comunicación verbal y el simbolismo –como componentes del mix de identidad– son las dimensiones que se utilizan para la presentación de resultados. A modo de introducción, en la Figura II.2 se muestran los pilares en los que se asienta la identidad corporativa de MHI, y que a continuación desarrollaremos. Igualmente, y como resultado del análisis cualitativo planteado, se presenta la definición del concepto de RSC de la compañía MHI, al objeto de proponer una

CAPÍTULO II

nueva definición en el sector hotelero a la vista de las singularidades detectadas en la empresa.

Figura II.2. Pilares de la Identidad Corporativa de Meliá Hotels International



Fuente: Elaboración propia

II.4.5.3. Definición de la RSC en Meliá Hotels International

En primer lugar se puntualiza que para MHI los conceptos de RSC y sostenibilidad son sinónimos. Sin embargo, al objeto de incidir en la idea de perdurabilidad en el tiempo y la preocupación por las generaciones futuras, el grupo prefiere utilizar la noción de sostenibilidad *versus* RSC. Para MHI la definición de sostenibilidad coincide plenamente con la aportada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas (1987), en la que se define el desarrollo sostenible como “*aquel que satisface las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades*”. Sin embargo, respecto a las dimensiones que componen esta noción, se observa una clara discrepancia entre las propuestas teóricas y la visión de MHI. Para la compañía la noción de sostenibilidad se compone de tres dimensiones que no coinciden con las propuestas a nivel académico (Figura II.3). La sostenibilidad en MHI abarca una triple esfera —medioambiental, social y cultural— pero sin integrar la dimensión económica. Para la compañía, la dimensión económica se da por supuesta. Se trata de un nivel previo y necesario para realizar las actividades en el resto de esferas de actuación. Es necesario, así,

CAPÍTULO II

que la compañía disponga de una cuenta de resultados “sólida” que permita realizar el resto de actuaciones sostenibles. La dimensión cultural, además, adquiere una importancia vital para la compañía, lo que provoca que esta dimensión se separe del dominio social, para adquirir esencia propia. Estas ideas se reflejan a continuación:

“Para nosotros la sostenibilidad abarca la triple esfera: medioambiental, social y cultural”.

(Sebastián Escarrer —Vice Chairman no Ejecutivo—)

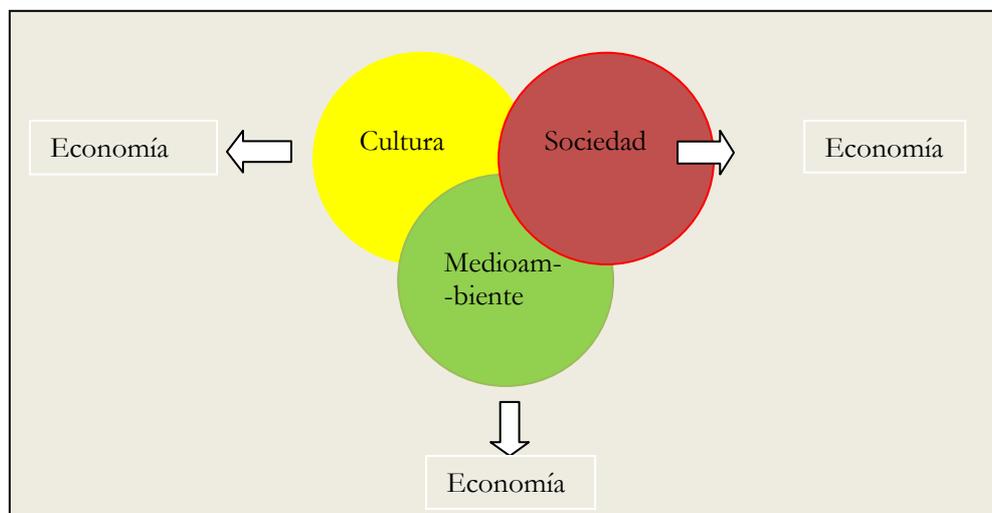
“La dimensión económica es prioritaria, pero no es objeto del trabajo de sostenibilidad. Para MHI es una consecuencia. El trabajar de un modo sostenible, provocará que seas económicamente sostenible [...] La sostenibilidad es algo que utilizas para que tu cuenta de resultados sea sostenible, pero la compañía no trabaja sobre el concepto económico. Se da por sentado que existe una cuenta de resultados que permite trabajar el resto de dimensiones”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

“La dimensión cultural es vital en el turismo. Explica en muchas ocasiones el porqué un cliente elige un destino u otro”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Figura II.3. El modelo de Desarrollo Sostenible en Meliá Hotels International



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

Si comparamos el modelo de desarrollo sostenible de MHI con el clásico enfoque del “*Triple Bottom Line*” (Figura I.6), pueden observarse claramente las diferencias. Este modelo además de aspectos económicos, incluye cuestiones sociales y medioambientales (Elkington, 1997; van Marrewijk, 2003; Linnanen y Panapanaan, 2002; Panwar et al., 2006) los cuales se han de tener en cuenta a la hora de determinar los resultados de una organización. No obstante, se observan ciertas inconsistencias internas en cuanto al entendimiento de los conceptos de desarrollo sostenible y RSC en la propia organización. No todos los entrevistados entienden del mismo modo ambas nociones, provocando una confusión a nivel interno. Desde el nivel corporativo, la noción de sostenibilidad y RSC se manifiesta de la siguiente manera:

“Desde MHI entendemos que la RSC es un medio y la sostenibilidad es el fin. Haciendo RSC (siendo socialmente responsable) consigues ser sostenible”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados conciben la RSC como un concepto más amplio que el de sostenibilidad, tal y como se puede observar en algunos extractos de las entrevistas realizadas:

“La RSC es algo más amplio (que la sostenibilidad). Son una serie de principios que emanan de la empresa... sobre cómo se debería comportar adecuadamente la empresa a través de la escucha de los grupos de interés”.

(Daniel Lozano — SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA)

“Cuando hablamos de RSC, entiendo que hay más [...] Se trata de un concepto más amplio”.

(Manuel Riego —Portfolio Strategy Marketing Director—)

“Entiendo que lo que se pretende (desde el nivel corporativo) es diseñar el concepto de sostenibilidad como un concepto más amplio que el de RSC. Es decir, que la sostenibilidad posea una mayor entidad en la compañía, que sea más global, que abarque más cosas que la propia RSC”.

(Carmen Molano —Directora del Departamento de Desarrollo Sostenible—)

CAPÍTULO II

“A mi entender, la RSC y la sostenibilidad son dos conceptos un poco distintos. Cuando hablamos de RSC, se hace referencia a un ámbito mayor de actuación”.

(Lourdes Ripoll —SVP Strategic Planning Group —)

Esta idea discrepa con la noción de sostenibilidad y RSC aportada en la literatura académica más reciente, donde se considera que la sostenibilidad es el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (van Marrewijk, 2003; Linnanen y Panapanaan, 2002). Siguiendo esta línea de pensamiento la RSC, por tanto, se entendería como una fase intermedia donde las compañías tratan de equilibrar la triple línea de rendimiento, abarcando a todos los participantes en su proceso de desarrollo. En este sentido, se destaca también el papel que juegan los grupos de interés de la compañía en la política de sostenibilidad de MHI. Desde el grupo Meliá se tiene claro que la sostenibilidad debe abarcar a todos los stakeholders de la organización y no sólo los accionistas. El objetivo es estar activamente implicados con los colectivos más desfavorecidos, con los clientes, empleados, con el comportamiento de los proveedores, con la integración cultural y con la preservación del medioambiente. El objetivo final es que todos los participantes se sientan identificados con la política de sostenibilidad. Esta idea queda reflejada a continuación:

“Cuando se desarrolló el plan estratégico, la idea fue entender el desarrollo sostenible [...] de modo que abarcara a los distintos grupos de interés, incluyendo políticas de actuación con empleados, proveedores, clientes, e incluso con los propietarios de los hoteles que gestionamos, que es un grupo de interés a tener en cuenta [...] Queremos tener cómplices a nuestros socios estratégicos y a todo el sector turístico a fin de que se sientan identificados con nuestra política de sostenibilidad”.

(Carmen Molano —Directora del Departamento de Desarrollo Sostenible—)

Por último, se recalca el hecho de que el grupo destaca la noción de sostenibilidad en su estrategia corporativa *versus* el concepto de RSC, para incidir en el concepto de perdurabilidad en el tiempo y la preocupación por las generaciones futuras.

CAPÍTULO II

“Se habla de sostenibilidad y no de RSC, para incidir en el concepto de perdurabilidad en el tiempo [...] Estamos construyendo nuestro legado para las generaciones futuras”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

A partir de la delimitación y entendimiento del concepto de RSC y sostenibilidad de MHI, se propone una nueva definición en el sector hotelero. De este modo, se propone que la RSC sea definida en este sector como:

“El conjunto de acciones sucesivas, de carácter estratégico y operativo, que lleva a cabo una empresa de servicios hoteleros y que incorpora las preocupaciones medioambientales, sociales, culturales y económicas de sus grupos de interés, de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre las comunidades en las que opera en el largo plazo”.

De acuerdo con esta definición, la RSC se trata de un conjunto de acciones (1) sucesivas (pues su implementación y desarrollo conllevan un proceso, no se trata de actividades aisladas en el tiempo), (2) de carácter estratégico y operativo (ya que no se reducen a un cúmulo de acciones ajenas a los planes estratégicos de la compañía, sino que posteriormente deberán ser implementadas en cada una de las áreas funcionales de la organización), (3) que incorporan las preocupaciones medioambientales, sociales, culturales y económicas, (4) de sus grupos de interés (se trata de integrar las preocupaciones y expectativas de todos los participantes y stakeholders, no centrándose exclusivamente en los accionistas de la compañía) y (5) de forma que se minimicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre la sociedad en el largo plazo (centrándonos en el impacto de la actividad en las generaciones futuras).

II.4.5.4. El papel de la RSC en la personalidad corporativa de Meliá Hotels International

“Hacer de la sostenibilidad [RSC] la principal seña de identidad corporativa de la compañía”.

(Gabriel Escarrér Julia – Fundador y Presidente de Meliá Hotels International).

CAPÍTULO II

La contundencia en la afirmación realizada por el fundador y presidente de MHI es una evidencia clara del papel que juegan la sostenibilidad y la RSC en el desarrollo de la identidad corporativa de MHI. Las razones que apoyan la necesidad de gestionar la identidad corporativa del grupo se revelan a continuación. La generación de una identidad reconocida y basada en unos valores familiares sólidos se convierte en una aspiración esencial de la compañía. Tal y como destaca Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa— el motivo por el que se ha elegido la sostenibilidad como centro de la identidad corporativa proviene de los propios fundadores:

“Las motivaciones provienen de la familia propietaria, la cual ha decidido que la empresa se perpetúe para las generaciones futuras y que éste sea el instrumento para transmitir sus valores a estas generaciones. La familia Escarrer cree que la sostenibilidad y la RSC son el mejor instrumento para transmitir los valores empresariales a las personas y a la sociedad en su conjunto. De hecho, la sostenibilidad queda identificada en el protocolo familiar como un valor esencial y en los últimos años se ha pasado a gestionar de manera formal en la organización”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Otra razón para crear una identidad única basada en un posicionamiento socialmente responsable es la falta de confianza existente en la actualidad debida a la crisis económica y financiera:

“La crisis que estamos sufriendo es una crisis ética, sin duda, pero también financiera, económica, medioambiental y política. Sobre todo política. A través de los gobiernos no vamos a salir de ella [...] Existe un gran déficit de confianza. Hemos de ser conscientes que esto sólo los políticos no lo solucionan, esto sólo los ciudadanos no lo sacan adelante, esto sólo las organizaciones no gubernamentales no lo sacan adelante [...] Por ello, destacamos nuestra política de sostenibilidad y RSC. Es una parte importante de cualquier empresa que esté ubicada en cualquier municipio. Creo que tenemos que hacer algo por la comunidad local e integrarnos en todos los sentidos. A futuro estamos convencidos de que reportará enormes ventajas competitivas”.

(Sebastián Escarrer — Vice Chairman no Ejecutivo —)

CAPÍTULO II

En la actualidad, MHI se encuentra inmersa en una nueva etapa caracterizada por el cumplimiento del nuevo plan estratégico 2012-2014, el cual posee un claro enfoque hacia la internacionalización, el desarrollo de su capacidad gestora y el desarrollo de su posicionamiento en sostenibilidad. Ya en el año 2008, con el lanzamiento del plan estratégico 2008-2011, la compañía destacó su compromiso con la sostenibilidad y la RSC, presentes en todas sus líneas de actuación, tanto a nivel corporativo, como en cada una de las áreas de negocio. MHI ha definido su nueva identidad, basándose en una serie de características asociadas a la personalidad humana, vinculando de esta manera su marca con una serie de rasgos de personalidad definidos. Esta política se ha traducido en la revisión de los valores corporativos del grupo para adaptarlos a su nueva realidad y alinearlos con la sostenibilidad y la RSC. Por ello, se han creado unos nuevos valores corporativos, así como una nueva misión y visión.

“La nueva marca nace con nuevos valores y con una nueva misión y visión”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

En la actualidad, la compañía mantiene este criterio básico, incorporando a su filosofía y cultura nuevos valores propios del siglo XXI, tales como la vocación de servicio, excelencia, coherencia, proximidad, innovación, globalidad, diversidad, igualdad, no discriminación, conciliación entre la vida familiar y laboral, diálogo con los grupos de interés, lealtad a la compañía, proximidad, y especialmente responsabilidad y sostenibilidad. Así, la compañía define su propia identidad como una compañía internacional, con vocación de servicio, dirigida a la excelencia, coherente, próxima, innovadora y sostenible. Tal y como indica Sebastián Escarrer —Vice Chairman no Ejecutivo—:

“Para definir la identidad de Meliá Hotels International hay que centrarse en la filosofía y misión corporativas, y los valores escogidos. En primer lugar, hay que dirigirse a la misión de la compañía y posteriormente a los valores escogidos por parte de la compañía: vocación de servicio, excelencia, coherencia, proximidad, innovación y sostenibilidad. Es el conjunto de estos tres elementos lo que nos proporciona una identidad propia”.

(Sebastián Escarrer — Vice Chairman no Ejecutivo —)

CAPÍTULO II

Se demuestra que MHI presenta su identidad corporativa como una noción amplia, compuesto por diversas dimensiones, tal y como apuntan recientes investigaciones (He y Balmer, 2007). Así mismo, se observa que la “sostenibilidad” y la “responsabilidad” aparecen definidos explícitamente como dos de los valores corporativos más importantes para el desarrollo del nuevo plan estratégico 2012-2014. Gracias al enfoque de MHI en estos nuevos valores, se refuerza la orientación del nuevo plan estratégico a la internacionalización, la capacidad para la gestión y el desarrollo de su posicionamiento en sostenibilidad. De igual modo, los valores de “igualdad”, “diversidad”, “no discriminación” o “diálogo con los grupos de interés” refuerzan este posicionamiento como empresa responsable y sostenible.

A la vista de los valores escogidos (véase Tabla II.9), destacamos la coherencia que existe entre ellos (de hecho, este valor es uno de los escogidos por MHI para el desarrollo de su nueva estrategia). En este sentido, MHI trata de asegurar una plena coherencia entre su estrategia corporativa, su política de desarrollo y su actividad comercial. Siendo la sostenibilidad un fenómeno que persigue la incorporación de valores y principios sociales, culturales y medioambientales a las pautas de actuación de las empresa (en todos los niveles de su estructura organizativa y su área de influencia), si analizamos la personalidad corporativa de MHI se constata que la compañía ha incorporado los conceptos de sostenibilidad y de RSC en la filosofía y cultura de la organización a través de los valores descritos, hecho que aporta peso a la política de sostenibilidad de MHI y otorga credibilidad a la compañía.

A continuación, destacamos algunos extractos de entrevistas que refuerzan el papel vital que juegan los valores de la “sostenibilidad” y la “responsabilidad” en la identidad corporativa del grupo:

“Lo que se ha pretendido es, de alguna forma, ser responsable con todos nuestros stakeholders y asegurar este principio de responsabilidad a medio y largo plazo, de manera que esta idea está imbuida en la nueva misión y visión”.

(Lourdes Ripoll —SVP Strategic Planning Group —)

“Lo que hemos trabajado mucho en la casa es la transmisión de los nuevos valores, que la gente entienda que seremos una marca y una compañía sostenible, y a partir de ahí crear actuaciones juntos”.

CAPÍTULO II

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

“Existe un antes y un después con el cambio de la marca corporativa [...] Al modificar los valores de la compañía y establecer el valor de la sostenibilidad [RSC] como uno de los valores madre que queremos implantar, toda la nueva estrategia va pivotando sobre los tres aspectos (social, cultural y medioambiental)”.

(Manuel Riego —Portfolio Strategy Marketing Director—)

Respecto a la misión de la compañía (véase Tabla II.9), en su definición queda patente la filosofía de negocios del grupo. De este modo, MHI pretende convertirse en un referente del turismo responsable actuando en todos los segmentos en los que opera —vacacional (sol y playa/urbano) y negocios— y aportando valor a todos sus grupos de interés —clientes, empleados, proveedores, accionistas, sociedad y medioambiente—. Un aspecto importante de la misión corporativa es la mención de “*todos*” los grupos de interés de la compañía de manera que la política del grupo no se centre exclusivamente en los clientes externos, así como la mención explícita de la “*responsabilidad*” como uno de los valores primordiales del grupo.

Tabla II.9. Misión, visión y valores corporativos de Meliá Hotels International

| | |
|-----------------------------|---|
| Misión corporativa | Aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de nuestras marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los diferentes segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano |
| Visión corporativa | Ser líder y referente en turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad, incrementando el valor de las marcas y potenciando desde el negocio hotelero el crecimiento de los negocios asociados, como el turismo residencial y de vacaciones |
| Valores corporativos | Vocación de servicio, excelencia, coherencia, proximidad, innovación, globalidad, diversidad, igualdad, no discriminación, conciliación entre la vida familiar y laboral, diálogo con los grupos de interés, lealtad a la compañía, proximidad, responsabilidad y sostenibilidad |

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de MHI (2011)

Así, la propia compañía define su misión de la siguiente manera: “*Aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de nuestras marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los diferentes segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano*”. Respecto a la visión de la compañía, ésta pretende “*ser líder y referente en turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad,*

CAPÍTULO II

incrementando el valor de las marcas y potenciando desde el negocio hotelero el crecimiento de los negocios asociados, como el turismo residencial y de vacaciones”. La puesta en escena de esta nueva cultura organizativa, a través de la revisión de los tradicionales valores corporativos, y la nueva definición de la misión y visión corporativa, permitirá la identificación de los distintos grupos de interés en el momento que la nueva identidad formulada se comunique a través de los medios oportunos. De igual modo, esta puesta en escena permitirá implantar un liderazgo que eleve los niveles de consciencia de todos los miembros de la organización de manera que se alineen los objetivos de la compañía con los objetivos personales, extendiendo el compromiso con los valores corporativos.

Como empresa familiar, en MHI se observa que el papel del fundador es esencial para el desarrollo de la identidad de la compañía, ya que ésta se desarrolla de acuerdo con sus propios valores personales (Presas et al., 2010). Estos valores se transmiten al resto de la familia fundadora y a los restantes grupos de interés y, generalmente, se transmiten y mantienen a lo largo de la vida de la compañía. Esta afirmación queda plasmada en la entrevista a Sebastián Escarrer —Vicepresidente No Ejecutivo e hijo del fundador de la compañía— cuando asegura que:

“Se ha decidido que la segunda generación no venda la empresa, para tener un elemento en el futuro con el que transmitir los valores familiares al conjunto de grupos de interés. Y en nuestros valores prima ante todo la sostenibilidad [RSC]”.

(Sebastián Escarrer — Vice Chairman no Ejecutivo —)

De este modo, todos los *stakeholders* internos de la compañía han de ser conscientes de estos valores. Esto significa que tanto la familia fundadora como los propios empleados son responsables de transmitir estos valores a los clientes y restos de grupos de interés, como proveedores, accionistas minoritarios, etc... Tal y como indica Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—:

“La idea es que el empleado sea el embajador no de este valor (sostenibilidad) sino de todos los valores corporativos”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

CAPÍTULO II

Así, se evidencia la estructura piramidal tan común en los negocios familiares (Presas et al., 2010), ya que en este caso Gabriel Escarrer Juliá, como fundador de la compañía, se convierte en la referencia durante la actividad del negocio, aun cuando no se encuentre activo en la empresa. Se observa que la sostenibilidad y la RSC se asocian de manera directa a la identidad de la organización a través de los valores corporativos. De esta manera, el carácter de empresa familiar, fundamentada en unos sólidos valores que contribuyen a la sostenibilidad, puede llegar a constituir una garantía en el empleo de las prácticas sostenibles que tienen en cuenta a las generaciones futuras. Getz et al. (2004) demostraron que los negocios familiares se encuentran mejor posicionados a la hora de adoptar un modelo de negocio de turismo sostenible gracias a sus principios de equidad e igualdad y a su preocupación por aspectos que van más allá de la generación de beneficios. MHI no sólo busca la sostenibilidad social, cultural y medioambiental como un mecanismo para incrementar los beneficios, sino que la sostenibilidad y la RSC se articulan como un deseo personal de mantener unos valores familiares, una cultura y unas tradiciones.

Toda la política empresarial del grupo se ha traducido en una estrategia corporativa cuyos aspectos básicos se detallan a continuación. En primer lugar, se destaca la creación en el año 2008 del plan estratégico 2008-2011 de la compañía, con cinco líneas de actividad —Brand Equity, Conocimiento y Contacto con el Cliente, Desarrollo del Leisure Real Estate y las Fórmulas de Propiedad Mixta, Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad y Sostenibilidad—, el cual permitió integrar formalmente el concepto de sostenibilidad en el organigrama de la empresa. El objetivo perseguido por la compañía creando una nueva línea estratégica volcada exclusivamente en aspectos sostenibles fue hacer de este concepto el principal distintivo de la marca corporativa.

El principal desafío para la empresa fue el modo de integración de este concepto en todos los sistemas y procesos administrativos y de gestión del grupo. Finalmente, se ha optado por la integración de la línea de sostenibilidad como un elemento transversal al resto de procesos ya instaurados, de manera que todas las áreas sean partícipes. Tal y como apunta Esther Trujillo:

“En sostenibilidad [RSC], si eres un elemento periférico no lo estás haciendo bien. Hay que introducirse en el sistema. El éxito reside en incorporarse a los sistemas corporativos”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

CAPÍTULO II

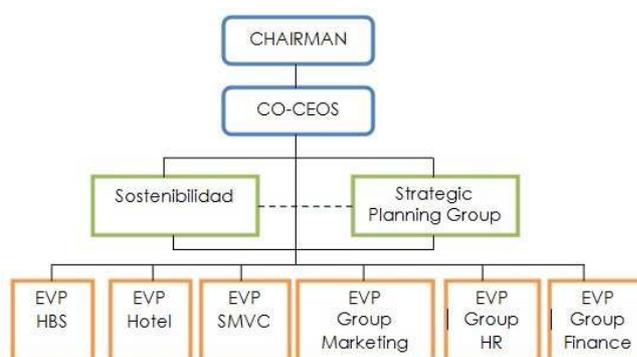
Esta idea se refuerza con la intervención de Lourdes Ripoll cuando puntualiza que la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa:

“[...] es como incluir ese ADN en todos los procesos, sistemas y formas de operar del negocio. La línea de sostenibilidad es una línea mucho más transversal y mucho más integradora que cualquier otra línea dentro del plan estratégico. Lo que se ha intentado con este plan estratégico es hacer partícipes a todas las áreas”.

(Lourdes Ripoll —SVP Strategic Planning Group—)

Esta línea “*transversal*” de sostenibilidad depende del departamento de Desarrollo Sostenible, creado específicamente para gestionar todos los aspectos estratégicos y operativos de la sostenibilidad en la organización. A su vez, este departamento depende funcionalmente del área Strategic Planning Group encargado de desarrollar y gestionar el plan estratégico de la compañía. De este modo, la sostenibilidad y la RSC se han convertido en dos atributos comunes a todas las marcas de la compañía, de manera que todos los grupos de interés puedan identificar a MHI con estos atributos (Figura II.4).

Figura II.4. Organigrama de Meliá Hotels International



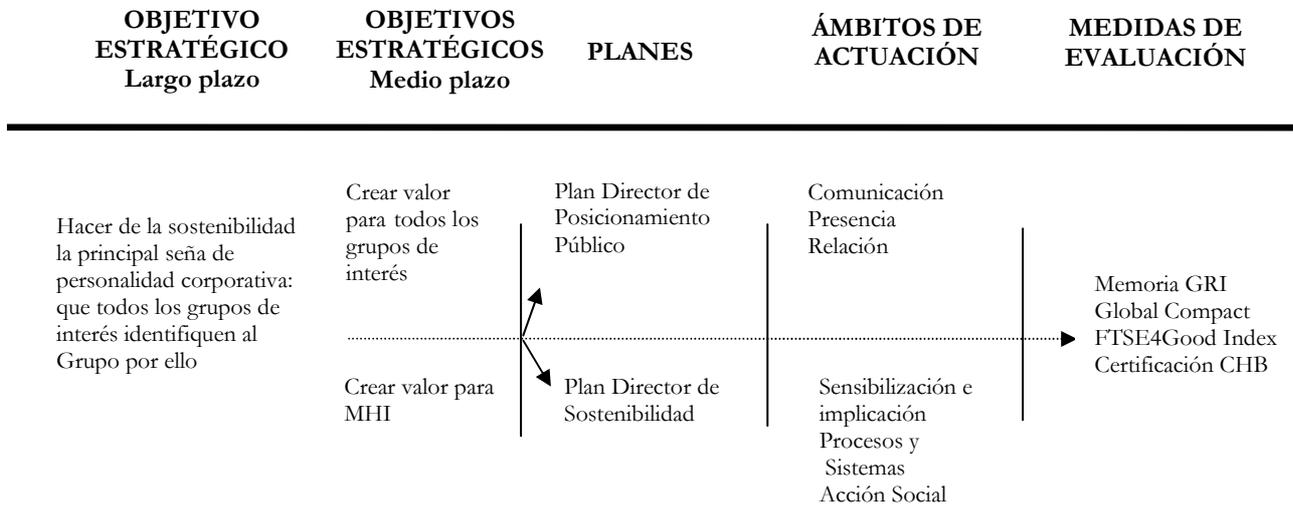
Fuente: Memoria de Sostenibilidad MHI (2011)

Este objetivo a largo plazo se materializa en el medio plazo a través de dos objetivos estratégicos: crear valor para todos los grupos de interés de la compañía y crear valor para MHI a través de la sostenibilidad. Para ello se crearon dos planes directores: (1) el Plan Director de Posicionamiento Público (nivel externo) y (2) el Plan Director de

CAPÍTULO II

Desarrollo Sostenible (nivel interno). A su vez, cada uno de ellos tiene tres áreas de actuación (Figura II.5).

Figura II.5. Estrategia Corporativa de Meliá Hotels International



Fuente: Elaboración propia

El Plan Director de Posicionamiento Público se creó para acometer la versión externa de la sostenibilidad y para conseguir el posicionamiento como empresa responsable y sostenible.

“Lo que llamamos posicionamiento en sostenibilidad [RSC] dentro de Meliá Hotels International”.

(Lourdes Ripoll —SVP Strategic Planning Group —)

Este plan se encuentra gestionado por el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, liderado por el Vicepresidente de la compañía, Sebastián Escarrer. Este gabinete se encarga íntegramente de la definición, construcción y transmisión del perfil público de la compañía y de gestionar las relaciones con los grupos de interés de la compañía. En este sentido, destaca la coordinación del departamento de Desarrollo Sostenible y del área estratégica de la compañía (Strategic Planning Group) con el Gabinete Institucional de Diplomacia Corporativa. Tal y como explica Esther Trujillo:

CAPÍTULO II

“Tenemos claro que nuestra función dentro del gabinete es salir fuera, obtener información de los grupos de interés y transmitirla al interior. Precisamente el filtro de esta información es el área estratégica que posteriormente redistribuye la información obtenida del exterior y la prioriza encajando lo que se trae de fuera con las prioridades de los grupos de interés y con la estrategia interna y los proyectos que hay en marcha”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Dentro del plan de posicionamiento público la compañía definió tres áreas de actuación: Comunicación, Presencia institucional y Relación con los grupos de interés. A través de la comunicación la compañía produce, canaliza y gestiona la información corporativa necesaria para la construcción del perfil público y para reforzar el posicionamiento de MHI a largo plazo. En este sentido, en lugar de comunicación Esther Trujillo, habla de Gestión de la Información, ya que:

“El peso más fuerte reside en gestionar los flujos de información de todos los grupos de interés para personalizarlos y hacer llegar el valor a todos los interesados”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Este punto será analizado en profundidad en el epígrafe 4.4.1.4., ya que la comunicación corporativa es una de las dimensiones de la identidad de la organización. En cuanto a la segunda área de actuación, la compañía no sólo comunica y se relaciona con sus grupos de interés sino que también trata de estar presente y activa en foros e iniciativas complementarias consideradas de interés. Con esta presencia institucional se pretende reforzar vínculos con la sociedad civil, los organismos multilaterales, las administraciones públicas y con personas relevantes, tales como líderes de opinión. En los últimos años se ha intensificado la presencia institucional en organizaciones relacionadas con la sostenibilidad, la RSC, el medio ambiente o la cultura, al tiempo que se ha intensificado la relación con el mundo académico (véase Tabla II.10).

Por lo que respecta a la gestión de las relaciones con los grupos de interés, la compañía ha desarrollado un modelo de relación y diálogo denominado Sol Meliá Cerca © (acrónimo que significa Conoce, Escucha, Responde y Cambia). En este sentido y como se ha

CAPÍTULO II

adelantado, el Plan Director de Posicionamiento Público tiene como objetivo principal conectar los intereses de la compañía con los intereses de sus públicos objetivos, tendiendo de esta manera un puente de diálogo entre MHI y la sociedad. Los objetivos específicos que persigue este modelo son : (1) producir, desarrollar, sistematizar y mantener la agenda institucional de relaciones con los grupos de interés y sus principales representantes, (2) habilitar espacios de encuentro para poder escuchar, entender y analizar las tendencias y movimientos de los grupos de interés y del liderazgo sectorial y en sostenibilidad y RSC, (3) trasladar a los órganos de dirección de la compañía las expectativas de los distintos grupos de interés y las propuestas de actuación consiguientes en materia de sostenibilidad y RSC, elevando así los niveles de autoexigencia de la compañía, (4) buscar la consolidación de las relaciones informales en relaciones formales (acuerdos de colaboración) que generen cambios internos hacia la sostenibilidad y la RSC y (5) servir de puente entre los grupos de interés y la compañía, ofreciendo y obteniendo información que acerque a la compañía a las expectativas de los grupos de interés.

Tabla II.10. Presencia Institucional de Meliá Hotels International

| | Internacional | Nacional | Local |
|-----------------------------|--|---|---|
| Empresa | Wharton -University of Pennsylvania, Internacional Chamber of Commerce, The world Business Organization, Fundación Consejo España-México | Instituto de Empresa Familiar, CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Fundación Príncipe de Gerona, Círculo de Economía | Asociación para el Progreso de la Dirección, Cátedra Sol Meliá de Estudios Turísticos |
| Sostenibilidad y RSC | Foro de Reputación Corporativa, The global Compact, ECPAT-Red Internacional de Organizaciones contra la Explotación Sexual Infantil | Consejo Estatal de RSC, Universidad Pontificia de Comillas, Fundación Entorno, SERES, Fundación Empresa y Sociedad, Universidad de Cantabria | IMTUR – Turismo de Palma de Mallorca, Universidad de Cantabria |
| Sector turístico | World Travel & Tourism Council, INVEROTEL, Organización Mundial del Turismo | EXCELTUR - Alianza para la excelencia turística | Agrupación de cadenas hoteleras de Baleares |

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MHI (2012)

En este sentido, la principal fuente de escucha activa de los grupos de interés es el Panel de Expertos en Sostenibilidad. Este panel se define como un espacio de diálogo y confianza integrado por diversos grupos de interés y altos cargos de la compañía en el que se puede hablar con libertad en la búsqueda de intereses comunes. Expertos profesionales independientes con experiencia en aspectos sociales, medioambientales y/o culturales, o

CAPÍTULO II

bien miembros de instituciones relevantes del tercer sector, con experiencia en el campo social, medioambiental y/o cultural, conforman esta reunión periódica que cuenta con una sistemática de trabajo basada en las dinámicas de grupos y un reglamento consensuado de funcionamiento. Cada sesión queda constituida por un número de personas no inferior a siete ni superior a catorce. Los panelistas, tienen voz y voto dentro del panel. A este grupo se le añaden altos representantes de la compañía y responsables del Área de Sostenibilidad, con voz pero sin voto. Los miembros del panel se reúnen dos veces al año y la asistencia a los paneles no es retribuida. Durante el último año se han realizado varios paneles temáticos como por ejemplo, un panel interactivo con directivos de la compañía para elaborar el mapa de grupos de interés, un panel de académicos, un panel de alimentación saludable, un panel de construcción sostenible, y un panel sobre protección a la infancia. En la Tabla II.11 se presentan los participantes que forman el Panel de Expertos de MHI.

Tabla II.11. Integrantes panel de expertos Meliá Hotels International

| Panelista | Cargo |
|----------------------|---|
| Carlos Bendito | Director de Banca Corporativa de Triodos Bank , experto en inversión sostenible |
| Ignasi Carreras | Director del Instituto de Innovación Social de ESADE, experto en liderazgo social y colaboración |
| Paloma Escudero | Directora Ejecutiva de UNICEF , experta en infancia |
| Emilio Ferrero | Secretario Sectorial de Hostelería y Relaciones Internacionales de UGT, experto en el ámbito laboral y derechos laborales |
| Valentín Giró | Consultor y patrono de la Fundación Natura, experto en medio ambiente y en liderazgo. |
| Jaime Gregori | Director de Relaciones con Empresas de la Cruz Roja, experto en acción social y pobreza |
| Juan López de Uralde | Líder y Promotor de EQUO, experto en medio ambiente |
| Antonio Millán | Fundación ONCE y Federación Española de Centros Especiales de Empleo, experto en temas propios de la discapacidad |
| Javier Rey-Maquieira | Profesor de la Universidad de las Islas Baleares, experto en economía sectorial y en estrategia |
| Luis Ramallo | Presidente Comisión Española de la UNESCO, experto en cultura |
| María Rodríguez | Presidenta de la Confederación Española de Consumidores y Usuarios, experta en consumo y derechos de consumidores |
| Isabel Roser | Directora de RSC de la Fundación Carolina, experta en RSC y en Latinoamérica |
| Joaquín Tintoré | Investigador del CSIC, experto en biología marina y en costas |
| Víctor Viñuales | Fundación Ecología y Desarrollo, experto en gestión responsable de la Cadena de Suministro |

Fuente: Modelo de Despliegue de Responsabilidad Social para MHI

CAPÍTULO II

El empleo de paneles de expertos, y de otras metodologías sistemáticas de diálogo con grupos de interés en el marco de estrategias de sostenibilidad y RSC, es una práctica tan reciente como creciente, sin ser aún generalizada. Diversas empresas, especialmente aquellas con una mayor sensibilización hacia el impacto causado por su propia actividad, comunican la celebración y los resultados de este tipo de paneles con sus respectivos grupos de interés.

A este respecto, el World Business Council for Sustainable Development (World Business Council for Sustainable Development, 2012) asegura que un diálogo bien planificado y diseñado permite descubrir y priorizar los temas clave, alcanzar un mayor entendimiento de los grupos de interés y de sus necesidades respectivas, facilitar la adopción de compromisos directos entre los grupos, reconocer y responsabilizarse de las necesidades propias, reconocer las diferencias y la necesidad de negociación, animar a las sinergias y a las nuevas ideas, ayudar a gestionar los desacuerdos y los conflictos, contribuir a evitar los conflictos potenciales detectándolos tempranamente y tomar decisiones mancomunadas ante temas difíciles. Como se analizará en la sección de conclusiones del presente informe, el desarrollo de modelos que permitan establecer una relación y diálogo con los grupos de interés se configura como uno de los puntos más interesantes en la estrategia de MHI, que podrían extrapolarse al resto de empresas para el desarrollo efectivo de políticas de sostenibilidad en el sector hotelero.

Por otro lado, el Plan Director de Sostenibilidad gestiona la versión interna de la sostenibilidad. Su finalidad es la transmisión de los criterios de responsabilidad social y sostenibilidad en cada una de las políticas, procesos y normas internas que rigen las actuaciones diarias de MHI. Dentro de este marco, el grupo ha definido tres tipos de acciones posibles: Sensibilización, Procesos y Sistemas y Acción Social. La sensibilización e implicación son actividades encaminadas a lograr un incremento del conocimiento y la complicidad de los clientes, empleados y resto de grupos de interés (p.e. Día de la Biodiversidad). Dentro de esta área de actuación se reconoce la importancia de implicar a los propios empleados y clientes externos ya que:

“En un negocio hotelero, si no implicas a tus empleados, no puedes avanzar en el campo de la sostenibilidad, y si no implicas a tus clientes, no se palpan los resultados”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

CAPÍTULO II

En cuanto a los procesos y sistemas, estos son acciones que modifican y adaptan progresivamente los procesos y sistemas de la compañía de manera que se eleve el nivel de autorregulación y cumplimiento de estándares (p.e. la inclusión de preguntas relativas a la sostenibilidad en las encuestas a clientes y directivos, las cláusulas en los contratos con tour operadores, o la asignación de entre un 5-10% de la retribución variable de todos los directivos de la compañía a conceptos e indicadores de sostenibilidad y RSC). Por su parte la acción local corresponde a las acciones propias de cada hotel, aquellas que lo identifican con su comunidad local y con su entorno geográfico. De este modo, aunque cada hotel cuenta con pautas corporativas para su actuación en materia de sostenibilidad, a la vez dispone de un espacio para desarrollar su personalidad propia. Tal y como explica Sara Matarrubia:

“En el corporativo tenemos muy claro que los hoteles poseen una personalidad propia, así como su propia comunidad local, sus condicionantes políticos, sus ayuntamientos cercanos [...] que condicionan el modelo de sostenibilidad de cada hotel”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp —)

Se profundizará en este punto en el epígrafe II.4.5.6 del presente capítulo, ya que se explicará detalladamente cómo se orientan localmente las actuaciones en materia de sostenibilidad.

II.4.5.5. El simbolismo corporativo en Meliá Hotels International

Ya se ha mencionado que el simbolismo de las empresas juega un papel relevante en la transmisión de identidad, pues se ha demostrado que las raíces de la identidad corporativa se hallan en los diseños gráficos de las corporaciones. En este sentido, MHI dispone de algunos aspectos que permiten relacionar la identidad visual del grupo con la sostenibilidad y la RSC. En primer lugar, tal y como indica Manuel Riego —Portfolio Strategy Marketing Director—, se ha tratado de incorporar el valor de la sostenibilidad en el nuevo logo y el claim, de manera que representen el valor social de la compañía y que éste sea un eje sobre el que la compañía pueda comunicar su marca corporativa.

CAPÍTULO II

“En el nuevo logotipo podemos intuir cinco valores [...] Haciendo el proceso de selección del logotipo se escogieron varios. Estuvimos valorando mil versiones. De hecho, existía una versión del logotipo en verde, buscando la sostenibilidad, pero a nadie gusto. Construimos una matriz donde ubicamos el logotipo en este color (gris) que es más corporativo, más institucional. Bajo nuestro punto de vista aporta más seriedad (en comparación con el verde que se valoró en versiones previas) [...] Marcamos los cinco valores y los varios claims que elegimos, entre los que se encontraba el “Todo es posible”. Básicamente, fuimos valorando qué logotipo representaba mejor estos cinco valores que queríamos definir. Hay que darse cuenta que no todo es sostenibilidad, sino que también existe un ámbito de innovación, etc...”

(Manuel Riego —Portfolio Strategy Marketing Director—)

Manuel Riego destaca que el hecho de no definir una identidad visual muy vinculada a priori con la sostenibilidad es “entendible” y se debe a que:

“[...] existen otros valores corporativos que también son importantes. No queríamos posicionarnos de un modo tan radical”.

(Manuel Riego — Portfolio Strategy Marketing Director)

Respecto al nuevo *claim* de la compañía “*representa la innovación y la sostenibilidad principalmente*”.

(Manuel Riego— Portfolio Strategy Marketing Director)

Figura II.6. Nuevo logotipo de Meliá Hotels International



En cuanto a la apariencia del personal, la aplicación de la estética corporativa no se centra tanto en el vestuario de los empleados sino en un aspecto mucho más concreto de su comportamiento como es el saludo al cliente.

CAPÍTULO II

“Es el saludo de la marca Gran Meliá. El saludo de buenos días se basa en que los empleados se llevan la mano al corazón [...] Se trata de entrar en contacto con el cliente”.

(Inmaculada Palencia —Directora General hotel Gran Meliá Fénix—)

Este símbolo trata de mostrar la cercanía y la proximidad de la compañía para sus clientes. A la vista del análisis del simbolismo, parece que este punto se podría mejorar incorporando elementos adicionales que permitieran vincular en un mayor grado la expresión visual de la compañía con aspectos más sostenibles. Bien es cierto que la compañía ha hecho un esfuerzo en desarrollar su identidad visual en algunas de las marcas (logotipo, nombre, eslogan o color, entre otros) pero una línea futura podría centrarse en la estética corporativa (arquitectura, diseño interior o mobiliario, entre otros) a nivel general, y no centrándose en marcas concretas. De este modo, la compañía permitiría mejorar la identificación, distinción y diferenciación de la marca global entre sus grupos de interés (He y Balmer, 2005).

II.4.5.6. El comportamiento corporativo en torno a la RSC en Meliá Hotels International

En cuanto al comportamiento de la organización, éste se considera el aspecto más eficaz a la hora de transmitir identidad corporativa, dado que los grupos de interés tienden a juzgar a la empresa principalmente por sus actos. A la vista de los documentos analizados, el grupo está altamente implicado en el desarrollo e implantación de la sostenibilidad y la RSC, no sólo en España sino también a nivel internacional. Las actuaciones en materia de sostenibilidad del grupo se centran en tres dimensiones básicas: (1) Cultura, (2) Sociedad y (3) Medioambiente. En MHI entienden el turismo como un mecanismo impulsor de la economía local que contribuye al desarrollo de las sociedades en las que opera. Uno de los firmes propósitos de la compañía es cubrir las necesidades de esas sociedades, fomentando y conservando tanto los recursos naturales como culturales. Entre las dimensiones mencionadas, la dimensión medioambiental de la sostenibilidad cobra una vital importancia, seguida de la dimensión social. De hecho, algunos directores de hotel de la compañía reconocen que el aspecto ambiental es el aspecto en el cual se ha trabajado más. Entre los motivos argumentados se encuentra el importante ahorro en los costes que suponen este tipo de actuaciones. Tal y como indica Inmaculada Palencia:

CAPÍTULO II

“Creo que este ámbito es donde más se ha trabajado [...] Es algo que está dentro de nosotros, que lleva más tiempo dentro de nosotros, dentro de nuestro ADN, de nuestra filosofía corporativa [...] Además, no hay que olvidar que va aparejado a un aborro de costes muy importante”.

(Inmaculada Palencia — Directora General hotel Gran Meliá Fénix —)

Todas las acciones de ahorro y eficiencia energética de los hoteles de la compañía se engloban dentro del Proyecto SAVE. Esta iniciativa tiene como objetivo aumentar la eficiencia energética de la compañía y engloba actuaciones como el seguimiento de consumos energéticos, hídricos y de emisiones de CO₂, inversiones en materia de ahorro y eficiencia energética, estandarización de sistemas y productos energéticamente eficientes y actividades de concienciación y formación. Esta iniciativa posee una sección propia en la Intranet de la compañía para divulgar entre todos los empleados medidas de concienciación, las mejores prácticas por marca, acuerdos de estandarización y medidas de mejora en sistemas técnicos.

Los establecimientos incluidos en este proyecto deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico correcto y actualizado de sus consumos energéticos en los últimos cinco años, los cuales han de estar registrados en la herramienta corporativa SAP BW. Cada mes se realiza un seguimiento de consumos energéticos e hídricos en los hoteles que participan en el proyecto, analizando las posibles desviaciones de los mismos. Hoy en día, 202 hoteles participan en este proyecto. Junto con el Proyecto SAVE, otra de las actividades clave en la gestión ambiental de la compañía es el Proyecto de la Huella de Carbono. Se trata de un proyecto que involucra tanto a clientes, como a empleados y proveedores, es decir, se trata de un proyecto 360°:

“De este proyecto hemos obtenido un spin-off, que es la huella de carbono de la cadena de suministro y la huella de carbono del ciclo de vida del hotel [...] Un hotel tiene una fase de diseño, de construcción, de explotación, de reforma y, llegado el caso, una fase de demolición. Durante el ciclo de vida y las distintas etapas de este ciclo, el impacto en términos de huella de carbono y en huella ecológica es distinto. También es diferente un hotel de costa que un hotel urbano, como es diferente un hotel en Alemania que un hotel en Bali [...] Entonces, estamos llevando a cabo este proyecto que integra a todas las marcas y a todas las tipologías de hotel [...] y también a todas las áreas y departamentos corporativos. Se trata de un proyecto 360°”.

CAPÍTULO II

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Actualmente las áreas de actuación primordiales en la gestión ambiental de la compañía son: (1) mitigación de los efectos del cambio climático, a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, (2) disminución del consumo hídrico, (3) protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico preservando con ello su riqueza en biodiversidad y (4) minimización del impacto ambiental generado, entre otros, por el consumo de recursos y la generación de residuos y vertidos generados. De igual modo, y con el objetivo de no dispersar esfuerzos y aportar coherencia a la política corporativa de certificación, la compañía optó por obtener un certificado ambiental a nivel global. De este modo, la compañía ha obtenido la Certificación de la Biosfera. Esta certificación permite garantizar el cumplimiento de los estándares no sólo en materia ambiental sino también en materia social y cultural, tanto para las unidades corporativas como para las unidades hoteleras. La decisión de obtener un certificado global viene motivada por el gran número de certificados que disponía la empresa en cada uno de sus hoteles.

“Antes disponíamos de las certificaciones ambientales clásicas como las del Reglamento Europeo EMAS, las ISO 14001, los estándares EarthCheck (antiguos Green Globe) [...] y ahora poseemos el Certificado de la Biosfera, que trata un poco de aglutinar a toda la empresa [...] Antes cada uno era de su padre y de su madre, cada uno poseía unos requisitos distintos [...] Entonces, decidimos tener un certificado a nivel global para la empresa”.

(Gonzalo Echevarría—Director General hotel Meliá Palas Atenea—)

Respecto a la dimensión social de la política de sostenibilidad de la compañía, el compromiso con la infancia es el eje del posicionamiento social del grupo. El motivo apuntado es el siguiente:

“Hemos apostado por esta causa social que, frente a otras posibles como la educación, la discapacidad o el hambre, tiene más sentido en una empresa familiar debido al efecto legado a generaciones futuras. Además, es una causa que te permite trabajar 360°, es decir, infancia-empleado, infancia-cliente, infancia-sociedad...”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

CAPÍTULO II

De este modo, se ha desarrollado una alianza estratégica con UNICEF para la protección de la infancia de manera que todas las marcas de la compañía a nivel global dispongan de unas guías generales de actuación buscando evitar la explotación laboral y sexual de los niños. Esta alianza sirve como herramienta interna a la compañía para ayudar a cumplir el despliegue interno y externo de la sostenibilidad (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público). La decisión de crear una alianza estratégica con una entidad social como UNICEF viene motivada por el disperso posicionamiento social de la compañía con anterioridad al desarrollo del plan estratégico 2008 -2011.

“Antes del plan estábamos comprometidos con todas las causas sociales. Disparábamos a todo: infancia, pobreza, discapacidad.... Y estábamos perdiendo la fuerza por ese efecto de dispersión [...] Hemos llegado a trabajar con 700 ONG y 900 proyectos [...], aportando más de un millón de euros, pero eso no tenía sentido. Finalmente se planteó un posicionamiento social único”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Al igual que en el caso de la Certificación de la Biosfera, este tipo de actuaciones destacan la coherencia como valor corporativo. La infancia, por su vulnerabilidad y por ser los receptores futuros del legado del grupo, supone el eje central del mensaje de la compañía. Pero esto no significa que el grupo no colabore con otros colectivos. De hecho, el grupo presta especial interés a dos de los colectivos más desfavorecidos: como las personas mayores y las personas con discapacidad. Hoy en día los proyectos sociales de la compañía se centran en las siguientes líneas de actuación: (1) Proyectos de apoyo a la educación infantil, bajo el lema *“Todo por ellos”*, (2) proyectos de apoyo a las personas con discapacidad, dentro del Programa Empresa y Sociedad, (3) colaboración de los hoteles con las comunidades en las que operan, generalmente a través de organizaciones del tercer sector y (4) fondo de ayuda a empleados de la compañía afectados por catástrofes naturales.

Por lo que respecta al ámbito cultural, MHI trata de implicarse en el ámbito local, integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos de cada lugar, respetando y defendiendo el patrimonio histórico de cada zona. Esta dimensión abarca desde los lugares históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como las tradiciones pasadas y presentes. Se incluye igualmente el paisaje, tanto en el ámbito urbano, monumental, de montaña o de costa, entre otros. En este sentido, los hoteles del grupo integran elementos

CAPÍTULO II

de la cultura del destino en su oferta a través de las siguientes vías: (1) inclusión de platos típicos de la gastronomía local, (2) incorporación de elementos de la cultura local en actividades de animación (música, cuentos, expresiones creativas, actividades deportivas tradicionales o juegos, entre otros), (3) información al cliente de los recursos existentes para la práctica del turismo cultural (monumentos, museos, paisajes culturales, espectáculos o fiestas tradicionales, entre otros), y (4) el fomento desde la propia unidad de negocio de los recursos culturales del destino a través de espacios de apertura a valores culturales tales como artesanía, música, salas de interpretación o recintos de expresión artística. En las diversas actuaciones llevadas a cabo en materia de sostenibilidad se pretende respetar el principio de “pensar globalmente y actuar localmente”. Para ello, por un lado, se busca preservar los entornos naturales y socioculturales de los destinos turísticos en los que la compañía está presente, y, por otro, se contempla la actuación a nivel global. En todas las acciones las pautas derivan del nivel corporativo de la organización pero dejando un espacio para la propia actuación de los hoteles en las comunidades locales en las que operan. Esta idea queda reflejada en las siguientes intervenciones:

“Tienes que dejar ese margen de movimiento, pero tienes que dar la autopista, tienes que indicar el carril, y dentro de la autopista, tienes que decir: Tú eres Tryp (por ejemplo) y tienes que moverte en este ámbito”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

“La sostenibilidad tiene una aplicación muy local. No es lo mismo un hotel gran lujo en Madrid, que un hotel vacacional en Cancún [...] cada hotel posee sus condicionamientos políticos, sus ayuntamientos cercanos, su comunidad local... Para respetar la personalidad de cada marca, de cada hotel y de cada comunidad, se deja un espacio para que el hotel lleve proyectos a nivel local. Pero todo ello dentro de un marco, para que todo lo que se haga sume”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Daniel Lozano añade, además, que en ocasiones son los propios directores de hotel los que, a petición de sus grupos de interés locales, proponen actividades a desarrollar, siempre manteniendo el posicionamiento global de la compañía.

CAPÍTULO II

“En muchos casos son los propios directores, sabiendo los condicionantes y el entorno en el cual están implicados, los que proponen líneas de actuación. Posteriormente la compañía evalúa estas actividades. En el nivel directivo nos apoyamos en la experiencia que ellos tienen y en su propio criterio y dinamismo [...] A pesar de que en el marco general todos actuamos de la misma manera, puntualmente y, sabiendo que estamos presentes en 4 continentes, hay que reforzar el mensaje que queremos transmitir y para ello se da una independencia guiada a esos directores de hoteles y ellos colaboran con sus acciones concretas de una manera que el impacto sea más positivo en las comunidades donde están ayudando a las personas, a los niños o las áreas culturales”.

(Daniel Lozano — SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA)

En este sentido, en la elaboración de los planes de trabajo de la compañía (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público) se tuvieron en cuenta tres factores que configuran la actividad y la naturaleza del negocio. En primer lugar, el factor de personalización a través de las marcas comerciales. Este factor ayuda a priorizar y adaptar los proyectos de acuerdo con las señas de identidad y la configuración del negocio de cada una de las marcas y categorías en las que la compañía opera. Seguidamente, se valora el factor geográfico. La compañía opera en 26 países y para el desarrollo operativo de cada hotel es imprescindible respetar la situación social, cultural, económica, etc... de cada zona. Por último, ya que los hoteles de la compañía pueden variar en régimen de propiedad, alquiler, gestión o franquicia, se hace necesario tener en cuenta el factor de relación de negocio, el cual determina la capacidad de maniobra de MHI en cada uno de sus hoteles. Como se comentará en la sección de conclusiones finales del presente informe, la orientación local de MHI en sus actuaciones de sostenibilidad y los proyectos 360° se convierten en una de las fortalezas detectadas en MHI, siendo uno de los aspectos que aportan mayor credibilidad y solidez a la estrategia del grupo. Respecto a la comunicación directiva, definida como el comportamiento de empleados y directivos, se observa como los valores corporativos definidos por MHI van calando en los propios empleados de la organización. Los valores de sostenibilidad y la responsabilidad están iniciando una serie de comportamientos en los propios directivos y empleados que se están trasladando de la compañía al ámbito personal. Un ejemplo personal lo describe Marco Fantón:

“Antes nos preguntábamos ¿qué puedo yo hacer para cambiar algo? ¿para intervenir en mi día a día? Y hoy en día hay millones de cosas que son fantásticas, que en la medida que tú te involucres

CAPÍTULO II

puedes alcanzar resultados [...] Yo ahora en mi casa soy mucho más consciente y trato de reciclar más, por ejemplo, de ahorrar más agua, etc....”.

(Marco Fantón —Design & Development Director—)

Además, tal y como destaca Daniel Lozano, uno de los objetivos primordiales al desarrollar la política de sostenibilidad de MHI fue el potencial efecto en los empleados de la organización:

“Un objetivo primordial se centra en el ámbito interno. En los empleados. El efecto perseguido es que incluso ellos mismos, en su casa, puedan aplicar lo que estamos transmitiendo: el ahorro energético, el ahorro de agua, el ayudar al prójimo, estar más involucrados con la infancia, con la educación, reciclar, reutilizar, ser más responsables con los residuos orgánicos [...] Estos temas son algo que yo mismo transmito a mi mujer y a mi hija. Ellas me acompañan a escuelas de discapacitados, en Navidad donamos los juguetes que ya no se usan [...] Creo que es deber de todos el poner nuestro granito de arena. Y ahora más que nunca”.

(Daniel Lozano — SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA)

II.4.5.7. La comunicación corporativa de la RSC en Meliá Hotels International

La comunicación corporativa es un elemento vital en el mix de la identidad de una organización ya que transforma su identidad en la imagen o reputación corporativas, percibidas por sus públicos objetivo (Dowling, 2001). La comunicación de una organización se convierte por tanto en una de las principales expresiones de la misión, visión y filosofía corporativas. La revisión documental muestra que MHI presenta un bajo perfil comunicacional a nivel externo. Tal y como la propia compañía destaca, se prefiere hacer, y luego comunicar.

“Somos una compañía que comunicamos más bien poco. Preferimos comunicar hechos consumados que proyectos o resultados potenciales [...] A veces nos han achacado el hecho de que no comunicamos suficiente. Pero yo creo que hay otros que comunican demasiado”.

(Inmaculada Palencia — Directora General hotel Gran Meliá Fénix —)

CAPÍTULO II

“En nuestro caso, el proyecto de sostenibilidad es realmente joven [...] y yo creo que los resultados no están mal. En algunos casos como la alianza estratégico con UNICEF, no tenía sentido hacer fuegos de artificio comunicando la presentación del acuerdo. No, lo hicimos y luego ya lo contamos. Pero primero tienes que hacer las cosas”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

La compañía no utiliza medios de comunicación masivos como la televisión o la prensa para comunicar sus acciones en materia de sostenibilidad ya que la comunicación de estos aspectos es un tema delicado y complejo que puede generar cierto escepticismo (Setó, 2011). No se desea crear un “*efecto cosmético*” que se pueda percibir como un lavado de la imagen de la compañía por parte de los grupos de interés, y evitar el denominado “*greenwashing*”. De hecho, la credibilidad de los mensajes corporativos en cuestiones sociales, medioambientales y éticas es frecuentemente cuestionada (Dawkins, 2004). Estas ideas quedan reflejadas en las siguientes afirmaciones de los entrevistados:

“A mí me parece que en temas de responsabilidad social es muy peligroso comunicar “de más”. Es muy peligroso decir que tienes una súper política contra la explotación infantil ya que no puedes tener la completa seguridad de que está implantada en todos tus hoteles”.

(Inmaculada Palencia — Directora General hotel Gran Meliá Fénix —)

“Que no se produzca un efecto cosmético”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

“No queremos hacer publicidad de este tipo de cuestiones. Por ello tratamos de segmentar más en medios internos”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

“Queremos evitar el greenwashing”.

(Daniel Lozano — SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA)

CAPÍTULO II

Así, la dimensión de comunicación más explotada es la comunicación interna, dirigida principalmente a sus empleados. Se trata de que los empleados sean los embajadores de todos los valores de la organización, incluida la sostenibilidad. La propia base de empleados de las empresas es un canal de comunicación infravalorado cuando la empresa promueve su política de RSC. Sin embargo, los empleados son el principal interfaz con otros grupos de interés y además son considerados una fuente de información particularmente creíble (Dawkins, 2004). MHI no quiere dar la imagen de ser una empresa que comunica más de lo que hace, ni despertar atribuciones egoístas y escepticismo en los clientes. Tal y como destaca Sara Matarrubia:

“¿Cómo diferencia el cliente entre las acciones que realizas para transmitir cómo eres como compañía y las acciones que realizas para vender algo que no eres? [...] Cuando se deja al cliente que sea él mismo el que decida el cambio de las sábanas, por ejemplo, es muy difícil que entienda que realmente es una política medioambiental ya que lo asocia más a un aborro de costes”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

De hecho, una de las barreras que encuentra la compañía se presenta a la hora de comunicar a sus clientes externos, ya que a menudo son renuentes a recibir demasiada información sobre las acciones socialmente responsables llevadas a cabo por la empresa (Morsing, 2003). Este reto reside en el propio perfil de los clientes y, por tanto, en las distintas tipologías de los hoteles de la compañía, en cuanto a su carácter urbano y vacacional. La propia compañía afirma que es más fácil informar al cliente vacacional sobre las diversas campañas realizadas, que al cliente urbano:

“Lo más difícil es el cliente final porque ¿en qué momento está realmente dispuesto a oírte hablar de este tipo de cuestiones? [...] En los hoteles urbanos la labor de concienciación es muy difícil. En los hoteles vacacionales donde los clientes se quedan una semana con nosotros, pues a través del Día Solidario y otras acciones que realizamos los clientes entienden la política de sostenibilidad. Pero en una estancia de dos días o menos, ¿en qué momento se lo explicas al cliente?”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

CAPÍTULO II

“Un destino como Menorca, donde el cliente está unos días [...], no es lo mismo que un destino como Bali, donde el cliente se hospeda al menos una semana. Le da tiempo de sobra para entender la política medioambiental, social o cultural de la compañía. En un destino de un día es mucho más complicado. No da mucho tiempo a que se le explique ya que su estancia es fugaz”.

(Manuel Riego — Portfolio Strategy Marketing Director)

El desafío consiste en encontrar un punto de equilibrio de manera que no se agobie al cliente con información de una manera continuada, ya que como hemos comentado, en ocasiones los clientes se muestran reacios a las informaciones excesivas sobre las acciones de RSC llevadas a cabo por las empresas:

“En la recepción te están informando del acuerdo corporativo con UNICEF. Te dan la llave, llegas a la habitación y te encuentras el cartel con la política medioambiental. Llegas al buffet y te encuentras otro cartel explicando que la mermelada está a granel en lugar de utilizar envases individuales [...] Te traen la carta y especifica que ciertos platos no llevan gluten y que un 5% de la recaudación del hotel es para cierta ONG. Es decir, ¿hasta qué punto una persona que venía a pasar dos días a un hotel, le puedes estar bombardeando con mensajes?”.

(Inmaculada Palencia — Directora General hotel Gran Meliá Fénix —)

“Una de las cosas más difíciles es del pasar del “es que no lo contáis” al “sólo comunicáis”. El punto de equilibrio es difícilísimo”.

(Sara Matarrubia —Directora de Marketing de la marca Tryp—)

Respecto al resto de grupos de interés como accionistas, proveedores o empleados, la propia empresa reconoce que no es tan complicado comunicarles aspectos relacionados con la sostenibilidad y la RSC ya que se trata de una comunicación mucho más directa. La dificultad de informar al cliente reside en la propia política de comunicación hacia este colectivo ya que se intenta que no sea un mensaje tan directo. Tal y como apunta Manuel Riego:

“Es algo más subliminal que un mensaje directo”.

CAPÍTULO II

(Manuel Riego — Portfolio Strategy Marketing Director)

Precisamente el objetivo consiste en no atraer la atención de forma crítica hacia la propia organización ya que en muchas ocasiones cuanto más exponen las empresas sus ambiciones éticas, sociales y medioambientales más probable es que atraigan la atención crítica de los grupos de interés:

“De hecho, cuando tú pones la lupa sobre lo que tienes, automáticamente la estás poniendo sobre lo que no tienes”.

(Esther Trujillo —SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa—)

Incluso se ha llegado a plantear el hecho de que si una empresa enfatiza demasiado su comunicación en responsabilidad social es posible que los consumidores puedan creer que la empresa está intentando ocultar algo (Brown y Dacin, 1997). Para superar estas barreras, MHI está desarrollando una comunicación de su política de sostenibilidad basada en un pilar fundamental: la personalización del mensaje:

“Lo que es verdaderamente importante es que toda la información se transmita de una manera personalizada, teniendo muy en cuenta el perfil de la persona que recibirá ese mensaje [...] La comunicación ha de enfocarse en función de si nos dirigimos a proveedores, inversores, propietarios, administradores, etc. Según sea el caso, se le transmite un mensaje puntual con aquellos indicadores de rendimiento que pueden generar más impacto en la campaña en que nos encontremos [...] Es cierto que hay muchas acciones que podrían haber tenido un impacto mayor, pero en el área de comunicación nuestros esfuerzos van dirigidos a hacerlo cada vez mejor y aprender de las grandes multinacionales. A ver cómo transmiten el mensaje. Y ser cada vez más coherentes, respetuosos y humildes [...] en nuestra comunicación. Queremos evitar el greenwashing, nada de vender cosas que no podamos hacer”.

(Daniel Lozano — SVP Marca Meliá & Ininside Área EMENA)

No obstante, a la vista de la comunicación implementada por MHI y las problemáticas que se perciben internamente para la realización de una comunicación externa creíble y eficaz, los autores de este informe proponen la explotación de las herramientas comunicativas desde otro punto de vista, el de la comunidad local, que tal y como se

CAPÍTULO II

explica en el epígrafe de conclusiones, constituyen igualmente una parte significativa de la cartera de potenciales clientes del grupo.

II.4.6. Conclusiones del estudio cualitativo

En el presente estudio cualitativo se ha analizado el papel que juega la noción de RSC en la identidad corporativa de una empresa líder en el sector turístico y hotelero en España. De este modo, este estudio demuestra que MHI ha integrado formalmente la RSC en su estrategia corporativa con el objetivo de que esta noción se convierta en el principal distintivo de la identidad corporativa de la marca. Este concepto aparece explícitamente definido como uno de los valores de la compañía, hecho que refuerza la coherencia, fuerza y solidez de la estrategia de RSC del grupo. En general, los resultados de esta investigación sugieren que el enfoque de RSC de MHI se dirige no sólo hacia el interior de la compañía y sus empleados sino también hacia el exterior de la misma puesto que desde la firma se tratan de minimizar los impactos en los destinos turísticos en los que opera. Aunque esta investigación presenta un caso de estudio ilustrativo y la generalización de los resultados es limitada, pueden extraerse varias conclusiones interesantes. Los resultados proporcionan un contexto óptimo para una mayor comprensión sobre el papel que juega la RSC en la identidad corporativa de las empresas hoteleras permitiéndonos contemplar y recomendar posibles áreas de investigación.

Una de las principales conclusiones de este estudio es la delimitación conceptual de la RSC en la empresa MHI, que identifica el ámbito cultural como una nueva dimensión de la política de RSC en el sector hotelero. En este sector, la especial relevancia que posee la dimensión cultural puede deberse ya que en muchos casos el atractivo de los destinos turísticos se basa en aspectos culturales. Así, uno de los objetivos de la compañía es fortalecer esta dimensión cultural en su política de RSC. Para MHI, la RSC está formada por aspectos sociales, culturales y ambientales, con una dimensión económica asumida. Esta idea no coincide completamente con la noción de RSC descrita por el enfoque “Triple Botton Line”, una de las perspectivas más ampliamente aceptadas y que postula que la RSC incluye aspectos económicos, sociales y ambientales exclusivamente (Elkington, 1997; van Marrewijk, 2003; WBCSD, 1999). Estos resultados ponen de relieve la idea de que no hay una fórmula estándar para la RSC (van Marrewijk y Werre, 2003). En este sentido, MHI ha creado un proceso hecho a medida para su política de RSC. La compañía

CAPÍTULO II

ha elegido la definición y las dimensiones que mejor describen su enfoque en torno a la RSC, haciendo coincidir sus objetivos empresariales con su estrategia, como una respuesta a las circunstancias específicas en las que opera. Esta idea pone de relieve el enorme carácter contextual que presenta la RSC (Whitehouse, 2006).

Como segunda conclusión, los resultados muestran cómo MHI define el concepto de acuerdo con el enfoque de los *stakeholders* (Freeman, 1984), no con el enfoque social (Göbbels, 2002; van Marrewijk, 2003), a pesar de ser esta última propuesta la visión más amplia de la RSC en el ámbito académico. MHI entiende que ostenta una serie de responsabilidades no sólo dirigidas hacia la sociedad en su conjunto, sino a toda una serie de grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por su actividad empresarial. Entre estos colectivos, los clientes y las comunidades locales son de especial interés para la compañía. Ambos colectivos se benefician de las actividades de la empresa. Las responsabilidades hacia estos grupos no sólo se basan en la filantropía y las donaciones corporativas sino que la compañía contempla una amplia gama de responsabilidades ambientales, sociales y culturales, debido a las características contextuales de este sector. Estos resultados sugieren que una de las perspectivas más adecuadas para gestionar con eficacia las políticas de RSC es precisamente a través de la teoría de los stakeholders.

Además, esta Tesis Doctoral ha proporcionado pruebas de que el compromiso en torno a los aspectos socialmente responsables varía según el tema. En el caso de MHI, existe un fuerte énfasis en los aspectos medioambientales, especialmente en el ahorro de energía y agua y la gestión de residuos. Este interés puede deberse a que los aspectos ambientales son un área donde el ahorro de costes es directo para las compañías. Las prácticas de RSC implementadas por parte de MHI coinciden con estudios anteriores, siendo la reducción de costes operativos y la disminución del consumo de recursos las prácticas más comunes (Ayuso, 2006; Kasim, 2007). Sin embargo, como una nueva contribución, esta Tesis doctoral también ha demostrado que existen otras prácticas significativas realizadas a través de la “Triple Bottom Line” más allá de estas iniciativas medioambientales, como son la implementación de prácticas sociales y culturales, tales como el desarrollo local y la conservación del patrimonio, la promoción de la identidad cultural local, el desarrollo de una actitud responsable, el consumo de productos locales o la contratación de empleados locales. Este hecho es importante puesto que la mayoría de la literatura académica se ha centrado en cuestiones medioambientales (Garay y Font, 2011; Kasim, 2007). Además, los

CAPÍTULO II

resultados muestran que las prácticas medioambientales parecen estar directamente motivadas por razones de competitividad con el fin de obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costes (Garay y Font, 2011). Sin embargo, las prácticas sociales y culturales no pueden ser explicadas por razones económicas, sino más bien por un deseo de legitimación de la compañía en la sociedad y por altruismo. Con respecto a esto, durante las entrevistas, algunos gerentes indicaron que *“MHI lleva a cabo su política de RSC de una manera proactiva, colaborativa y estratégica con el objetivo de crear valor para la empresa y sus grupos de interés”*. Sin embargo, ya que las iniciativas sociales y culturales no causan una reducción en los costes, sino más bien una importante inversión, se puede afirmar que la creación de valor para la empresa puede ser incierta. Este hecho sugiere que MHI elige las iniciativas de RSC de un modo subjetivo y aleatorio, principalmente a través de la identificación de relaciones entre sus grupos de interés, en lugar de utilizar un método científico. Varios autores sostienen que no todos los programas de RSC crean valor para la empresa, ya que, en muchos casos aumentan los costes (Tsai et al., 2010). En cuanto a las decisiones sobre la selección de iniciativas de RSC Porter y Kramer (2006) indican que cada empresa debe identificar el conjunto particular de problemas sociales del que se puede obtener la mayor ventaja competitiva para la empresa.

Así mismo, otra idea importante de este estudio cualitativo es que los sistemas de certificación pueden aportar credibilidad y transparencia a las actividades de RSC. Se destaca este punto, ya que la existencia de estos sistemas podría ayudar a reducir el escepticismo existente en torno a las actividades de RSC llevadas a cabo por las compañías. Tal y como sostiene De Grosbois (2012), en el momento en que los grupos de interés no pueden diferenciar entre aquellas compañías realmente comprometidas con la RSC y aquellas que utilizan estas iniciativas como una herramienta de marketing, se daña la credibilidad de las compañías. Este problema puede abordarse con sistemas de certificación verificados por terceras partes (por ejemplo, el Instituto de Turismo Responsable, avalado por UNESCO, y la Certificación de Hotel de la Biosfera) puesto que otorgan credibilidad y transparencia a las actividades de MHI. Varios estudios previos han mostrado cómo los sistemas de certificación son importantes ya que actúan como auditorías externas para reducir el escrutinio público (Font et al., 2012).

Como se desprende de las entrevistas realizadas, para MHI la gestión de su identidad corporativa es vital para su éxito empresarial. Un número creciente de empresas en el

CAPÍTULO II

sector hotelero esperan generar una imagen y reputación corporativas favorables basándose en una identidad corporativa positiva debido a los beneficios que ello conlleva. Sin embargo, lo que constituye esta identidad corporativa es una pregunta con varias respuestas. En el caso de MHI, en esta Tesis Doctoral se utilizó el enfoque definido por van Riel (1995) enfatizando la personalidad corporativa, y el simbolismo, el comportamiento y la comunicación como integrantes de la identidad corporativa. En última instancia, la identidad corporativa de MHI es una combinación de su misión, visión y valores corporativos, su estrategia, su simbolismo, su comportamiento y sus esfuerzos comunicativos. El estudio revela que la estrategia de la compañía se ha basado en integrar formalmente el concepto de RSC en el organigrama de la empresa. Para ello se ha creado una nueva línea estratégica, volcada exclusivamente en aspectos éticos y responsables, cuyo objetivo ha sido convertir el concepto de RSC en el principal distintivo de la marca corporativa. De este modo, queda patente que la filosofía de MHI no se basa en sus stakeholders internos, sino que también considera la mejora del medioambiente y de las sociedades en las que opera para posicionarse como referentes del turismo responsable, filosofía que se refleja en la misión de MHI.

Basándonos en la premisa de Collins y Porras (1991), la misión de una empresa refleja las decisiones, políticas y acciones de la organización. La misión de MHI aporta motivación y apoyo a todos los grupos de interés involucrados en su proyecto de sostenibilidad. Este objetivo a largo plazo se materializa en el medio plazo a través de dos objetivos estratégicos básicos. En primer lugar, crear valor para todos los grupos de interés identificados por la compañía —clientes, empleados, proveedores, accionistas, sociedad y medioambiente— y en segundo lugar, crear valor para MHI a través de la sostenibilidad. Para ello se crearon el Plan Director de Posicionamiento Público y el Plan Director de Desarrollo Sostenible. Estos dos planes son la base de la estrategia corporativa del grupo. Para MHI los aspectos éticos y responsables desempeñan un papel vital en la definición de su identidad corporativa con el objetivo de reducir el escepticismo de los diferentes grupos de interés de la compañía. Basando su identidad corporativa en aspectos socialmente responsables, la empresa espera desarrollar estrategias efectivas y eficaces al tiempo que incrementar la credibilidad en sus políticas de RSC. Sin embargo, esta investigación pone de relieve algunos aspectos a menudo olvidados e infravalorados sobre la identidad y los aspectos éticos y responsables, mostrando cómo MHI no utiliza adecuadamente su comunicación externa (dirigida a sus grupos de interés externos) y simbolismo corporativo, para informar

CAPÍTULO II

acerca de su política de RSC. Como ya hemos adelantado, para comprender mejor estas cuestiones la presente Tesis Doctoral utiliza el modelo desarrollado por van Riel (1995). La aplicación de este enfoque demuestra que el marco utilizado en esta investigación es extremadamente útil como ayuda para la comprensión del área de la identidad corporativa. En particular, se facilita una comprensión más clara de las dimensiones que conforman este concepto.

Muchas empresas han sido criticadas por crear una identidad corporativa “*responsable*” y no apoyarse en valores éticos ni en comportamientos ni iniciativas socialmente responsables. En MHI, la RSC se define explícitamente como uno de los valores corporativos, lo que refuerza la consistencia, solidez y fiabilidad de la identidad corporativa de la empresa. MHI ha desarrollado una nueva identidad corporativa basada en aspectos responsables a través de la creación de una nueva personalidad y cultura corporativa basada en una nueva misión, visión y valores. A este respecto, otra de las principales conclusiones de este estudio es que MHI ciertamente ha construido una identidad corporativa responsable, consistente y coherente a través de una nueva personalidad y cultura corporativas, un comportamiento ético y responsable, y una comunicación interna (dirigida a sus empleados) eficaz. De hecho, los resultados revelan que MHI no presenta dificultades para alinear su política de RSC con su personalidad y su comportamiento corporativo, pero falla al transmitir esta identidad a los grupos de interés externos a través del simbolismo corporativo -a través del nombre de la empresa, logotipo y claim corporativos- y la comunicación externa -a través de la publicidad-. Al no tener en cuenta el simbolismo corporativo y la comunicación externa como elementos esenciales de la identidad corporativa MHI está subestimando la gestión estratégica de estos instrumentos no obteniendo las ventajas derivadas de su uso. Por lo tanto, MHI podría estar perdiendo oportunidades para conectar sus grupos de interés externos con su poderosa identidad corporativa. Los resultados de este estudio muestran que MHI está perdiendo la oportunidad de fortalecer sus valores y atributos responsables principalmente obviando a sus grupos de interés externos, lo que demuestra la complejidad en la alineación de aspectos éticos y responsables con la comunicación e identidad corporativas. Al pasar por alto alguno de los componentes del “*mix*” de la identidad corporativa, las empresas fracasan al intentar vincular sus valores responsables con aspectos concretos de la identidad corporativa.

CAPÍTULO II

La comunicación externa es vital para la identidad de una organización, ya que esta herramienta transforma la identidad corporativa en la imagen y reputación percibidas por los grupos de interés externos (Dowling, 2001). Tal y como muestran los resultados del estudio cualitativo, MHI presenta un perfil comunicacional bajo en esta dimensión en aquellos aspectos relacionados con la RSC. Existen graves riesgos si las empresas ignoran el potencial de las herramientas de comunicación dirigidas a los grupos de interés externos de la compañía. En este sentido, ya que los instrumentos de comunicación externa (incluida la publicidad) se utilizan para traducir la realidad de la identidad corporativa en las imágenes en poder de los grupos de interés (Marwick y Fill, 1997), al no comunicar correctamente los aspectos responsables de la identidad corporativa a través de estos mecanismos, se puede dar lugar a incoherencias entre el identidad corporativa y la posterior imagen y reputación percibidas por los grupos de interés. En cuanto el simbolismo corporativo de MHI, a pesar de que las entrevistas muestran que dicho componente es una parte importante de la identidad corporativa y un apoyo necesario para las políticas de comunicación corporativa, otras dimensiones parecen ser más importante puesto que la compañía no transmite adecuadamente aspectos de responsabilidad en su identidad visual. Según los encuestados, MHI presenta varios aspectos que vinculan la identidad visual de la compañía con la ética y la RSC. Sin embargo, esta afirmación es esencialmente un juicio subjetivo. Las propias entrevistas revelan los problemas existentes a la hora de vincular la identidad visual de la compañía con cuestiones éticas y de RSC. Por ello, se insiste en la idea de que MHI está perdiendo la oportunidad de utilizar sus elementos de identidad visual y simbolismo corporativo –nombre, logo y claim corporativo- para comunicar los atributos responsables de su identidad corporativa, lo que puede influir negativamente en sus grupos de interés incluyendo clientes, empleados e inversores. En otras palabras, MHI está perdiendo la oportunidad de crear una coherencia entre la identidad visual e imagen corporativa, al no comunicar estos temas a través de su simbolismo corporativo. El análisis de la identidad corporativa de MHI, revela que a pesar de los esfuerzos de la empresa, la estrategia de simbolismo corporativo se podría mejorar mediante la incorporación de elementos adicionales que vincularan en mayor medida la expresión visual de la empresa con aspectos éticos y responsables.

Además, este estudio ha proporcionado pruebas de que la personalidad corporativa es probablemente uno de los determinantes más importantes de la identidad corporativa influyendo en el comportamiento empresarial, las comunicaciones y el simbolismo

CAPÍTULO II

corporativo. Aunque el carácter específico de las relaciones entre estas dimensiones no es fácil de precisar, los resultados de este estudio respaldan la opinión de Hatch y Schultz (1977) quienes indican que la personalidad de la organización proporciona el contexto en el que se desarrolla la identidad corporativa. En primer lugar, parece que la personalidad corporativa, a través de la misión corporativa, visión y valores, define la identidad corporativa y proporciona el contexto para su desarrollo. En segundo lugar, el comportamiento corporativo mantiene y refuerza la identidad y, por último, el simbolismo y la comunicación corporativa transmiten esta identidad a los grupos de interés.

Para concluir, los resultados de este estudio revelan que uno de los principales motivos que conducen a MHI a gestionar su identidad corporativa parte del propio fundador. La familia Escarrer ha decidido que la empresa se perpetúe para las generaciones futuras y que éste sea el instrumento para transmitir sus valores a estas generaciones. Se cree que la RSC es el mejor instrumento para transmitir los valores empresariales a las personas y a la sociedad en su conjunto. De hecho, la RSC queda identificada en el protocolo familiar como un valor esencial y en los últimos años se ha pasado a gestionar de manera formal en la organización gracias al nuevo plan estratégico de la misma. Como empresa familiar en MHI se observa que el papel del fundador es esencial para el desarrollo de la identidad corporativa, ya que ésta se desarrolla de acuerdo con sus propios valores personales. En el caso de MHI destacan la labor de los stakeholders internos de la compañía —empleados y familia fundadora— ya que éstos son responsables de transmitir los valores corporativos a los clientes y restos de grupos de interés, como proveedores o accionistas minoritarios. Otra razón para crear una identidad corporativa única posicionándose como una compañía sostenible y socialmente responsable es la falta de confianza demostrada en la actualidad por los grupos de interés, y que se debe principalmente a la reciente crisis económica y financiera. Se hace patente que la crisis en la que estamos inmersos es una crisis ética, pero también financiera, económica y política. Existe un gran déficit de confianza en la clase política y MHI reconoce que no es posible superar esta crisis a través de los gobiernos exclusivamente. Por ello, la compañía destaca su política de sostenibilidad. En su opinión, el desarrollo de un comportamiento coherente y responsable es una parte importante de cualquier empresa que esté operando en la sociedad actual. Para MHI es una obligación hacer algo por las comunidades locales en la que opera e integrarse en todos los sentidos. A futuro están convencidos que reportará enormes ventajas competitivas. En este sentido, a pesar de que la compañía no desarrolla un comportamiento responsable por una motivación egoísta, se desprende de las entrevistas que estas actividades altruistas

CAPÍTULO II

conllevarán ciertos beneficios para la empresa en el largo plazo. Las actividades realizadas tanto en la dimensión sociocultural como medioambiental conllevarán una mayor notoriedad de la marca y lealtad entre sus grupos de interés, tanto internos como externos, y se promoverá a sí misma como una organización responsable y un buen ciudadano corporativo. Estos beneficios están en línea con los propuestos por Aupperle, Carroll y Hatfield (2001), Wulfson (2001) y McAlister y Ferrell (2002). De igual modo, beneficios similares fueron identificados por Baker (1997), sugiriendo que la RSC resultará en una imagen más favorable y una reputación positiva en el largo plazo.

CAPÍTULO III.

**ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC
PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS
TURÍSTICOS Y SU EFECTO SOBRE LA IMAGEN Y
REPUTACIÓN CORPORATIVAS**

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD
CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE
LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS
TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN
CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO
DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO SOBRE LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS

La primera parte de este tercer capítulo de la Tesis Doctoral está dedicada al estudio de la multidimensionalidad de la RSC percibida por los consumidores de servicios turísticos, concretamente por clientes del subsector de alojamiento. La segunda parte de este capítulo analiza el efecto provocado por cada una de las dimensiones de RSC —económica, social y medioambiental— percibidas por los consumidores en la imagen y reputación corporativas. Dichos análisis se realizarán a través de dos investigaciones de naturaleza cuantitativa cuyos detalles se explicarán a continuación. De forma análoga al capítulo anterior, el presente capítulo de la Tesis consta de introducción, revisión de la literatura específica, metodología, exposición de los resultados y conclusiones finales.

III. 1. Introducción

Un aspecto cada vez más importante en la gestión de las empresas en las últimas décadas ha sido la incorporación de la RSC, un constructo que pone de relieve la obligación de las compañías de integrar parámetros sociales y medioambientales en su modus operandi y en sus políticas de desarrollo a largo plazo (Persais, 2002). Este fenómeno se explica por una mayor presión sobre determinados factores sociales y económicos, la mayor necesidad de transparencia en las organizaciones, los problemas sociales y los desastres medioambientales (Swaen y Chumpitaz, 2008).

Sin embargo, y a pesar de que la RSC es uno de los conceptos más destacados en la literatura académica, resulta complicado ofrecer una definición precisa y consensuada de este término. Tal y como Walker et al. (2010) argumentan: la RSC significa diferentes cosas para diferentes personas. Otro problema existente en torno a este concepto es su medición. A pesar de la existencia de varios métodos en la literatura académica, la mayoría de ellos presentan limitaciones (Aupperle et al., 1985; Maignan y Ferrell, 2000; Turker, 2009). Por ello, resulta necesario profundizar en este aspecto para la correcta comprensión del estado de la responsabilidad social en nuestros días. Así, el propósito de este capítulo es cubrir esta brecha en el conocimiento proporcionando una nueva escala para medir la RSC en el sector

CAPÍTULO III

turístico tomando como base la teoría del desarrollo sostenible, una de las perspectivas teóricas que cuenta con mayor aceptación en el ámbito del turismo (Gladwin y Kennelly 1995; Wheeler et al., 2003; Kakabadse et al., 2005; Henderson, 2007).

Este estudio contribuye a la literatura académica aportando una nueva escala, válida y fiable de RSC. Basada en el marco conceptual propuesto, la escala refleja las dimensiones percibidas por los clientes de servicios turísticos. Este capítulo se estructura en tres secciones principales. En la primera sección se presenta el marco conceptual específico que conforma la base estructural para el estudio. En la segunda sección se presenta la metodología, destacando el diseño de la escala de medición. Por último, se presentan los principales resultados, conclusiones y futuras líneas de investigación que se derivan del presente estudio.

III.2. Revisión de la literatura

III.2.1. Bases conceptuales: definición de la RSC y el papel del contexto

A pesar de que algunas publicaciones presentan el constructo de la RSC como novedad (D'Humières y Chauveau, 2001), la idea de que las compañías han de gestionar sus obligaciones sociales y medioambientales tiene sus raíces en un debate mucho más antiguo (Dejean y Gond, 2004). De hecho, el papel de las empresas en la sociedad ha sido una cuestión de debate desde la mitad del siglo pasado (Turker, 2009). Diversas disciplinas procedentes de la teoría económica y organizacional (Steiner, 1972; Davis, 1973; Keim, 1978; Shaw y Post, 1993) han revisado el papel de la empresa en la sociedad, coincidiendo todas ellas en ampliar su misión más allá de la única obtención de beneficios económicos (Friedman, 1970) incorporando una dimensión social en su actuación.

Fruto del tiempo que lleva debatiéndose en torno a la RSC en el ámbito académico, surge un gran volumen de literatura que dificulta el poder contar con una definición unánime del concepto. Por ello, y a pesar de que la RSC es uno de los conceptos más prominentes en la literatura académica, resulta complicado ofrecer una definición precisa y consensuada de este término. Tal y como Votaw (1972) u otros autores más recientes argumentan (Walker et al., 2010): la RSC significa algo, pero no lo mismo para todo el mundo. Así, en ocasiones la literatura en torno a este concepto se ha señalado como carente de cohesión, de consenso y de madurez teórica, resultando en una gran confusión y

CAPÍTULO III

ambigüedad (Carroll, 1999; Coelho et al., 2003; Godfrey, 2005). Una de las principales razones argumentadas es que el significado de la RSC varía en función de las distintas percepciones de los grupos de interés sobre el constructo y del sector de actividad al que nos referamos (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007).

Howard Bowen (1953), uno de los primeros académicos en definir este concepto, definió la responsabilidad social de los hombres de negocio como la obligación de estos de perseguir las políticas, tomar las decisiones y seguir las líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. Desde entonces, multitud de nuevas definiciones han surgido poniendo de manifiesto el carácter contextual de la responsabilidad social de las empresas, sin que exista aún una definición universal de este concepto (Whitehouse, 2006). En este sentido, muchas definiciones de RSC se basan en dos ideas fundamentales. La primera de ellas es que las empresa tienen responsabilidades que van más allá de sus actividades con fines de lucro —responsabilidad económica— o con el mero cumplimiento de la ley —responsabilidad legal— (Carroll, 1979; Maignan et al., 1999; Maignan y Ferrell, 2000; Maignan, 2001; García de los Salmones et al., 2005), y la segunda es que estas responsabilidades se aplican no sólo a los accionistas, sino a un grupo más amplios de grupos de interés (Freeman, 1984; Freeman, 2000; Wheeler et al., 2003; Swaen y Chumpitaz, 2008). Estos elementos se aprecian en la definición de RSC propuesta por la Comisión Europea (2001) que define este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores, incluyendo accionistas, ONG's, proveedores, clientes y autoridades. En esta línea se encuentra la definición propuesta por Panwar et al. (2006) quienes definen este constructo como una forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Esta concepción de la responsabilidad social enfatiza la necesidad por parte de las empresas de diseñar sus estrategias otorgando especial atención a aspectos económicos, sociales y medioambientales de forma equilibrada.

La mayor parte de la investigación teórica sobre este concepto se ha centrado en investigar la relación entre la RSC y el desempeño financiero corporativo (Rowley y Berman, 2000; Walsh et al., 2003). Otros autores han estudiado el grado en que se aplica la responsabilidad social en las empresas (Clarkson, 1995; Maignan y Ferrell, 2000; Joyner y Payne, 2002). Más recientemente, diversos estudiosos han tratado de medir la relación

CAPÍTULO III

entre el desempeño social y el atractivo del empleador (Greening y Turban, 2000; Backhaus et al., 2002), la orientación hacia el comportamiento social de los estudiantes de diferentes nacionalidades (Mukherji y Mukherji, 2002; Bigné et al., 2005) y la influencia del concepto en el comportamiento del consumidor (Brown y Dacin, 1997; Maignan et al., 1999; Maignan, 2001; García de los Salmones et al., 2005). Sin embargo, y aunque el concepto de RSC es un término comúnmente empleado por los profesionales, aún no se ha concebido una medida formal entre los académicos (Maignan y Ferrell, 2000). Por ello, se han de incrementar los esfuerzos por desarrollar escalas de medición del concepto, ya que tal y como Carroll (2000) argumenta: la verdadera cuestión es si realmente pueden desarrollarse medidas válidas y fiables.

Al objeto de profundizar en este aspecto, es vital considerar el papel que juega el contexto en la articulación práctica de la RSC. Tal y como Sethi (1975) explica: una evaluación del desempeño social de la empresa que hace caso omiso de su entorno cultural y socio-político está plagado de peligros conceptuales y metodológicos. Un supuesto básico de la RSC es que las empresas deben adaptar su comportamiento a las expectativas sociales (Bowen, 1953; Davis, 1960; Sethi, 1975). Las complicaciones surgen cuando estas expectativas de la sociedad varían en función del contexto en el que las empresas operan. Las características contextuales se refieren a las peculiaridades geográficas, sociales, culturales políticas y económicas de los lugares en el que las compañías desarrollan su actividad (Vidal y Kozak, 2008). Estas características juegan un rol importante en la determinación de las responsabilidades de las empresas y, consecuentemente, en sus respuestas a cuestiones relativas a la RSC (Strnad, 1983; Comisión Europea, 2002; Ward et al., 2002). Además, tal y como hemos adelantado, la elección sobre qué aspectos sociales y medioambientales deberían ser abordados por las empresas varía en función del sector de actividad en el que se opera (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007).

Así, y ya que el modo en que las compañías definen, diseñan e implementan sus políticas de RSC depende en gran medida de las características contextuales del entorno, en esta Tesis Doctoral se desarrolla una nueva escala para la medición de este concepto en el sector turístico basada en el marco conceptual teórico propuesto por Linnanen y Panapanaan (2002) y Panwar et al. (2006) —la teoría del desarrollo sostenible— ya que es una de las

CAPÍTULO III

perspectivas teóricas con mayor apoyo en el ámbito del turismo (Gladwin y Kennelly, 1995; Wheeler et al., 2003; Kakabadse et al., 2005; Henderson, 2007).

III.2.2. Propuestas académicas para la medición de la RSC

En la literatura académica podemos encontrar diversas metodologías para la medición de la RSC. Sin embargo, tal y como argumentan Wolfe y Aupperle (1991) no existe un único modo de medir las actividades de RSC. De hecho, la responsabilidad social de las empresas tiene un marcado carácter contextual, de tal manera que el propio concepto y las dimensiones que lo componen vienen determinados por las características particulares de las compañías en cada industria, así como por el contexto en el que todas ellas operan (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007).

Maignan y Ferrel (2000) categorizaron los métodos alternativos existentes en tres enfoques principales: (1) evaluaciones de expertos, (2) indicadores únicos o múltiples y (3) encuestas a gerentes. Expandiendo esta clasificación los siguientes enfoques se consideran viables para medir la RSC: índices de reputación, bases de datos, indicadores únicos y múltiples, análisis de contenido de publicaciones y escalas de medición a nivel individual y organizacional (Tabla III.1). No es el objetivo de este trabajo describir todos ellos al detalle sino ahondar en aquellos aspectos relevantes para la justificación de la presente investigación.

Tabla III.1. Métodos existentes para la medición de la RSC

| Método | Limitación | Investigaciones |
|-----------------------------------|--|--|
| Índices reputación | Ítems no basados en argumentos teóricos | Spencer y Taylor (1987); McGuire et al. (1988); Thomas y Simerly (1995); Waddock y Graves (1997); Orlitzky et al. (2003) |
| Bases de datos | Estrecha área de evaluación | Szwajkowski y Figlewicz (1999); Mahoney y Thorne (2005); Amato y Amato (2007) |
| Indicadores | Imposibilidad de recoger la estructura global de la RSC | Bragdon y Marlin (1972); Freedman y Jaggi (1982); Davidson y Worrell, (1990); Vuontisjärvi (2006); Focacci (2011); Giannarakis et al. (2011) |
| Análisis contenido | Fiabilidad empresas | McGuire et al. (1988); Gray et al. (1995); Holcomb et al. (2007); Biloslavo y Trnavcevic (2009); Giannarakis et al. (2011) |
| Encuestas a miembros organización | Dificultad para estimar las acciones de RSC adoptadas por negocios específicos | Aupperle et al. (1985); Pinkston y Carroll (1994); Singhapakdi et al. (1995); Basil et al. (2009); Vitell et al. (2010); Tipuric y Lovrinevic (2011) |

Fuente: Elaboración propia basada en Maignan y Ferrell (2000) y Turker (2009)

CAPÍTULO III

Los índices de reputación y las bases de datos se encuentran entre los métodos utilizados para evaluar las actividades socialmente responsables. El índice de reputación Fortune, el desarrollado por Kinder, Lydenberg, y Domini (KLD) o la base de datos canadiense de inversión social (CSID) son algunos ejemplos. Destaca como limitación en el caso de los índices que los ítems que utilizan no se basan en argumentos teóricos (Maignan y Ferrell, 2000). De igual modo, en el caso de las bases de datos éstas sólo aglutinan empresas presentes en mercado específicos, por lo que presentan una estrecha área de evaluación (Turker, 2008).

El tercer método alternativo propuesto es el uso de indicadores tanto unidimensionales (p.e. índice de control de contaminación o el índice de criminalidad corporativa) como multidimensionales. Sin embargo, incluso superada la restricción del primer grupo en cuanto a su unidimensionalidad, y empleando el segundo grupo de indicadores, este enfoque continúa presentando una seria limitación para recoger la estructura completa de la RSC (Maignan y Ferrell, 2000), ya que tal y como estos autores sugieren, puede que los indicadores utilizados no sean representativos del mismo constructo subyacente.

Otro método utilizado en la literatura es el análisis de contenido de publicaciones. Especialmente en los últimos años la información sobre RSC es más accesible debido a la creciente atención que las compañías otorgan a la divulgación de sus prácticas socialmente responsables (Gray et al., 1995). Sin embargo, la información que aparece en un informe corporativo puede ser diferente de las actividades que se realizan realmente (McGuire et al., 1988). Por ello, la fiabilidad de las empresas puede representar una limitación importante.

Otro enfoque para la medición de la RSC consiste en entrevistar a miembros de la organización. Como principal limitación destaca que en estas investigaciones se evalúa la dedicación de los directivos a título individual, y por lo tanto no es posible estimar las prácticas socialmente responsables que se adoptan por parte de empresas específicas. Otras encuestas realizadas hasta la fecha se han centrado también en las percepciones de directivos de la RSC y no en los comportamientos empresariales (Kraft, 1990; Pinkston y Carroll, 1994; Singhapakdi et al., 1995).

El sexto método, y el de mayor interés para el desarrollo de esta investigación, es aquel que se basa en el uso de escalas que miden la percepción de los individuos respecto a la

CAPÍTULO III

RSC. Se debe tener en cuenta que los anteriores métodos tratan de medir la actuación real de la responsabilidad social, mientras que este método mide la percepción que los grupos de interés poseen del concepto. En esta Tesis nos centraremos en medir la percepción de los clientes como grupo de interés. Este método nos parece el más adecuado ya que el resto de enfoques recogen aspectos que puede que el consumidor no pueda valorar, ya que es difícil para éstos adquirir y memorizar información acerca de la responsabilidad social de las empresas (Mohr et al., 2001), debido principalmente a la naturaleza multidimensional del concepto (Maignan y Ferrell, 2001). Entre los desarrollos académicos más destacables dentro de este grupo se hallan los modelos de las Asociaciones Corporativas (Brown y Dacin, 1997), el de Zahra y Latour (1987), la pirámide de Carroll (1979, 1999), los centrados en la Teoría de los Grupos de Interés (Clarkson, 1995; Maignan et al., 1999; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011) y los basados en la Teoría del Desarrollo Sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006).

Tal y como se puede observar en la Tabla III.2, los modelos descritos coinciden prácticamente en su totalidad en señalar que la RSC es percibida como un constructo multidimensional, aunque bien es cierto, que difieren entre ellos de forma importante tanto en el número de dimensiones, como en los propios factores que la componen.

Tabla III.2. Principales propuestas de escalas de medición de la RSC

| Propuesta | Dimensiones | Autores |
|---------------------------------|---|--|
| Concepto unidimensional | (1) RSC | Brown y Dacin (1997); Handelman y Arnold (1999); Sen y Bhattacharya (2001); Lichtenstein et al. (2004); Lafferty y Goldsmith (2005) |
| Modelo piramidal de Carroll | (1) Económica (2) Legal (3) Ética (4) Filantrópica | Carroll (1979, 1999); Aupperle et al. (1985); Maignan et al. (1999); Maignan y Ferrell (2000); Maignan (2001); Schwartz y Carroll (2003); García de los Salmones et al. (2005) |
| Desarrollo sostenible | (1) Económica (2) Medioambiental (3) Social | Van Marrewijk (2003); Panapanaan et al. (2003); Bigné et al. , (2005); Panwar et al. (2006) |
| Teoría de los grupos de interés | (1) Accionistas (2) Consumidores (3) Empleados (4) Sociedad (5) General | Clarkson (1995); Maignan et al. (1999); Decker (2004); Turker (2009), Pérez y Rodríguez del Bosque (2011) |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

Dentro de los desarrollos académicos que plantean la RSC como un constructo multidimensional, el trabajo que ha contado con mayor aceptación y ha sido utilizado por diversos autores tanto a nivel teórico como empírico (Maignan et al., 1999; Maignan y Ferrell, 2000; Maignan, 2001; García de los Salmones et al., 2005), ha sido el propuesto por Carroll en 1979 y revisado por el mismo en 1991 y 1999. Según este autor la RSC puede ser definida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Según este modelo, las dimensiones de la RSC son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras. En primer lugar, se halla la dimensión económica, que se refiere a las expectativas de la sociedad en cuanto a que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades —como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia— mediante la producción y venta de bienes y servicios. A continuación, se encuentra la dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos circunscribiéndose al marco jurídico establecido. En tercer lugar, la dimensión ética se refiere a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Finalmente, la dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales.

Sin embargo, sorprendentemente el modelo de Carroll, al igual que otros marcos de referencia menos establecidos —tales como las asociaciones corporativas de Brown y Dacin (1997)—, no ha sido sometido al escrutinio de los actores sociales y de los consumidores (Maignan y Ferrell, 2003), y normalmente su estudio se ha basado en las definiciones dadas por los directivos (Aupperle et al., 1985; Swaen et al., 2003). De este modo, poco se sabe sobre el significado y las percepciones de la RSC por parte de los consumidores (Maignan y Ferrell, 2003; Swaen et al., 2003; Bigné et al., 2005; García de los Salmones et al., 2005; Bigné et al., 2006), así como hasta qué punto dicho marco y sus dimensiones reflejan apropiadamente las percepciones de este grupo de stakeholders, por lo que la relevancia del trabajo de Carroll permanece en duda (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003).

Una segunda perspectiva se basa en los postulados de la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984). Según esta propuesta las acciones de RSC han de clasificarse preferentemente en función de aquellos grupos de interés que más se benefician con las mismas, y que son el público objetivo principal al que se quiere satisfacer con cada una de ellas. De esta manera, y siguiendo esta postura, en la literatura se han identificado diversas

CAPÍTULO III

dimensiones de RSC: consumidores, empleados, accionistas, sociedad, general, medioambiente y mercado, entre otros (Maignan et al., 1999; Decker, 2004; Turker, 2008). Este modelo tampoco está exento de críticas y existen trabajos que señalan limitaciones (Turker, 2008). La principal restricción de estos estudios es que en las investigaciones desarrolladas en este ámbito no se han tenido en cuenta a todos los grupos de interés de las compañías, sino a un número limitado de públicos objetivo.

En último lugar, una tercera perspectiva desarrollada para explicar una posible dimensionalización de la RSC es la que propone el enfoque del desarrollo sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). La especial relevancia que adquiere en este enfoque la dimensión medioambiental de la RSC hace que su planteamiento sea el más adecuado para esta investigación, ya que el turismo es uno de los sectores de actividad con mayor repercusión en su entorno físico (Jamrozy, 2007; Timur y Getz, 2009). Así mismo, este enfoque ha contribuido a la mejora de la comprensión y claridad en torno a la RSC (Truscott et al., 2009), además de haberse utilizado tanto para la gestión de este concepto como en su nivel operativo (Adams y Zutshi, 2004). Desde esta perspectiva se refuerza la concepción de la responsabilidad social como un constructo multidimensional enfatizando en igual medida aspectos de tipo económico, social y medioambiental. Son varios los autores que apoyan este enfoque sobre todo en el contexto turístico de este trabajo (Kakabadse et al., 2005; Henderson, 2007), resultando este modelo, a priori, especialmente apropiado para la presente investigación, ya que es el que mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse et al., 2005).

Así, es posible identificar las dimensiones de la responsabilidad social desde el marco conceptual que brindan los modelos teóricos propuestos por Linnanen y Panapanaan (2002) y Panwar et al. (2006). Estos autores conceptualizan la responsabilidad social de las empresas basándose en el desarrollo sostenible, estableciendo que la responsabilidad de las empresas es un constructo multidimensional, formado por las dimensiones económica, social y medioambiental. La Organización Mundial del Turismo (2004) concreta cada una de estas facetas. La dimensión económica se basa en asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos correctamente distribuidos. La dimensión social hace referencia al respeto de la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, a la conservación de sus activos

CAPÍTULO III

culturales arquitectónicos y vivos y de sus valores tradicionales, así como a la contribución, al entendimiento y a la tolerancia intercultural. Por su parte, la dimensión medioambiental se refiere a dar un uso óptimo a los recursos ambientales, los cuales son un elemento esencial del desarrollo turístico, protegiendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

En resumen, una revisión de la literatura muestra la existencia de diversos métodos para medir las acciones socialmente responsables. A pesar de que todos ellos han contribuido a la literatura en torno a la RSC, todos ellos muestran ciertas limitaciones. Segundo y más importante, es que las distintas perspectivas planteadas respecto al concepto de desarrollo sostenible han sido principalmente desarrolladas en el plano teórico (Panapanaan et al., 2003; van Marrewijk, 2003; Panwar et al., 2006) por lo que existe la necesidad de desarrollar una nueva escala que articule la responsabilidad social empresarial de acuerdo al marco conceptual propuesto.

III.3. Metodología de la investigación

III.3.1. Muestra y recogida de datos

El análisis y valoración de las actuaciones socialmente responsables de las empresas se llevó a cabo a través de una investigación de mercados de carácter descriptivo. En concreto, se realizaron encuestas personales a clientes de establecimientos hoteleros siguiendo un cuestionario estructurado.

Al objeto de diseñar la muestra de la investigación se escogió un procedimiento de muestreo no probabilístico (Trespacios et al., 2005), en concreto un muestro por conveniencia, ya que no se pudo tener acceso a un censo de los clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años de la Comunidad Autónoma de Cantabria y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra (Trespacios et al., 2005).

De este modo, con el objetivo de garantizar una mayor representatividad de los datos se recurrió a un muestreo polietápico por cuotas, a partir de la caracterización de la población según dos criterios relevantes en la investigación: el sexo y la edad del encuestado, que recoge el Instituto Nacional de Estadística en el Padrón Municipal (2010). El trabajo de

CAPÍTULO III

campo se realizó en el mes de abril de 2011 y, tras la recogida y depuración de la información, se obtuvieron un total de 1921 encuestas válidas (Tabla III.3).

Tabla III.3. Ficha técnica de la investigación

| | |
|----------------------------------|--|
| Universo | Clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años |
| Ámbito/Alcance | Comunidad Autónoma de Cantabria |
| Fecha trabajo de campo | Abril del 2011 |
| Muestra | 1921 cuestionarios válidos |
| Procedimiento de muestreo | Polietápico. Muestreo por cuotas según los criterios 1) sexo y 2) edad |
| Tratamiento de los datos | PASW v. 18.0, EQS v. 6.1 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla III.4, respecto a la distribución de la variable género —50,2% mujeres— y la variable edad —alrededor del 20% para la mayoría de los seis segmentos de clientes— existe una proporcionalidad en la caracterización de la muestra. Respecto a la variable edad existe una proporción menor de individuos de 18 a 24 años —10%— y de 55 a 64 años —13,8%—, pero ello se debe al diseño de la muestra, ya que como hemos comentado anteriormente, se realizó un muestreo polietápico por cuotas, a partir de la caracterización de la población según dos criterios relevantes en esta investigación: el sexo y la edad.

Tabla III.4. Perfil de la muestra

| | N | % | | N | % |
|------------------------------|-----|------|-----------------------------|-----|------|
| Sexo: | | | Edad: | | |
| Hombre | 959 | 49,8 | De 18 a 24 años | 193 | 10 |
| Mujer | 962 | 50,2 | De 25 a 34 años | 382 | 19,9 |
| | | | De 35 a 44 años | 362 | 18,8 |
| | | | De 45 a 54 años | 364 | 18,9 |
| | | | De 55 a 64 años | 265 | 13,8 |
| | | | Más de 65 años | 357 | 18,6 |
| Ocupación: | | | Estudios: | 156 | 8,1 |
| Estudiante | 272 | 14,1 | Sin estudios | 440 | 22,9 |
| Trabajador por cuenta propia | 263 | 13,7 | Básicos/Primaria/Secundaria | 573 | 29,8 |
| Trabajador por cuenta ajena | 758 | 39,4 | Bachillerato/FP/COU/BUP | 390 | 20,3 |
| Jubilado/Pensionista | 336 | 17,5 | Universitarios medios | 363 | 18,9 |
| Desempleado | 107 | 5,6 | Universitarios superiores | | |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (datos a 1 de enero de 2011)

CAPÍTULO III

Una mayoría de personas –29,8%– cuenta con estudio medios –Bachillerato/FP/COU/BUP– o básicos –22,9%–. Así mismo, casi la mitad de la muestra posee estudios universitarios medios –20,3%– y superiores –18,9%–. Respecto a la ocupación actual de los individuos, un 39,4% de los sujetos analizados son trabajadores por cuenta ajena, lo que unido al 13,7% de los trabajadores por cuenta propia hace que más de la mitad de la muestra analizada sea población activa ocupada. Además, un 14,1% de la muestra son estudiantes.

III.4. Diseño de la escala de medición

Para analizar la dimensionalidad de la RSC percibida por los consumidores de establecimientos hoteleros se desarrolla una nueva escala multiatributo basada en la teoría del desarrollo sostenible. Al objeto de diseñar esta nueva escala de medición, se siguió la metodología propuesta por Churchill (1979), la cual se basa en un procedimiento estándar para el desarrollo de escalas de medición, al objeto de diseñar una nueva escala multiatributo que incluya ítems utilizados en investigaciones previas en el ámbito del marketing en torno al concepto de RSC. Investigaciones previas han utilizado esta metodología anteriormente en el ámbito de la RSC (Turker, 2009; Hung y Petrick, 2010).

Los ocho pasos para el desarrollo de una escala de medición propuestos por Churchill (1979) se listan en las dos primeras columnas de la Tabla III.5. Churchill (1979) sugiere que los investigadores pueden utilizar estos procedimientos con ciertas flexibilidades y que las técnicas por él recomendadas, pueden ser sustituidas por otras alternativas. Las alternativas que se utilizan en esta Tesis Doctoral fueron: (1) la incorporación de un panel de expertos para generar muestras de ítems y (2) evaluar la fiabilidad y la validez de la escala a través de la fiabilidad compuesta, la validez convergente y validez discriminante (Steenkamp y van Trijp, 1991; Anderson y Gerbing, 1988; Turker, 2009; Hung y Petrick, 2010).

CAPÍTULO III

Tabla III.5. Procedimiento para el desarrollo de escalas de medición

| Técnicas propuestas para el desarrollo de escalas de medición Churchill (1979) | Técnicas recomendadas por Churchill (1979) | Técnicas utilizadas en esta Tesis Doctoral |
|--|---|--|
| 1. Dominio específico del constructo | Revisión literatura Revisión literatura | Revisión literatura Revisión literatura |
| 2. Generación muestra de ítems | Encuestas Ejemplos estimulantes de percepción Incidentes críticos Focus groups | Panel de expertos Estudio piloto |
| 3. Recopilación de datos | | Coefficiente alpha |
| 4. Purificación instrumento de medida | Coefficiente alpha Análisis factorial | Análisis factorial |
| 5. Recopilación de datos | | Encuestas personales |
| 6. Evaluación de la fiabilidad | Coefficiente alpha | Fiabilidad Compuesta |
| 7. Evaluación de la validez | Matriz MTMM Validez de criterio | Validez Convergente Validez Discriminante |
| 8. Desarrollo de normas | Estadísticos de distribución | Medias Desviación estándar |

Fuente: Elaboración propia basada en Churchill (1979)

Así, en primer lugar, la multidimensionalidad de la escala se exploró a través de una revisión de la literatura y de una investigación cualitativa exploratoria, la cual se basó en un panel de expertos que se compuso de ocho académicos y expertos en el área de turismo. En este sentido, los expertos participantes en el panel se resumen en la Tabla III.6:

Tabla III.6. Expertos que formaron parte en la investigación cualitativa exploratoria

| Nombre | Cargo en la empresa |
|---------------------|---|
| Sebastián Escarrer | Vice-Chairman No Ejecutivo Meliá Hotels International |
| Esther Trujillo | SVP Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa |
| Lourdes Ripoll | Directora Strategic Planning Group |
| Carmen Molano | Directora departamento Desarrollo Sostenible |
| Gonzalo Echevarría | Director hotel Meliá Palas Atenea |
| Inmaculada Palencia | Directora hotel Gran Meliá Fénix |

Fuente: Elaboración propia

Tras este primer paso tres dominios fueron identificados como relevantes para la RSC de una empresa hotelera: Economía, sociedad y medio ambiente. Estas dimensiones coinciden con las definidas por la teoría del desarrollo sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). En una segunda

CAPÍTULO III

fase, los ítems de cada dimensión se generaron a través de una revisión de la literatura. Esta fase se basó en una escala multiatributo establecida por Bigné et al. (2005).

Esta escala, sin embargo, no ha sido confirmada a través de un análisis factorial ni de primer ni de segundo orden, tarea que se lleva a cabo en esta Tesis. A continuación, para comprobar la idoneidad de esta nueva escala de medición, se llevó a cabo un estudio cuantitativo basado en encuestas personales realizadas a clientes de empresas hoteleras españolas. En este punto, se ha de tener en cuenta que a los encuestados se les pidió que calificaran sus percepciones sobre las actividades que realmente llevan a cabo las empresas en torno a la RSC, en lugar de lo que la empresa debería hacer.

Inicialmente, la escala de medición incluyó dieciocho ítems. Los cuatro primeros ítems – RSC1 a RSC5– hacen referencia a actividades orientadas hacia la dimensión económica de la RSC. En segundo lugar se recogen seis ítems –RSC6 a RSC11– relacionados con la dimensión social de la responsabilidad corporativa. Los ítems RSC12 a RSC18 recogen aspectos relativos a la dimensión medioambiental de la RSC. Todos los ítems se miden a través de una escala Likert de siete posiciones donde 1 significa “*total desacuerdo con la afirmación*” y 7 “*total acuerdo con la afirmación*”.

A continuación, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), verificando la existencia de los tres factores propuestos en este estudio: el dominio económico de la RSC, el dominio social y el dominio medioambiental. Sin embargo, el análisis realizado reveló que uno de los ítems propuestos inicialmente para la escala de medición debía ser eliminado. En concreto, se ha eliminado el ítem relacionado con la creación de empleo en la dimensión económica puesto que su carga factorial es inferior a 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), por lo que es inadecuado para su inclusión en la escala de medición (Tabla III.7).

CAPÍTULO III

Tabla III.7. Análisis factorial exploratorio (AFE) de las dimensiones de la RSC

| Identificador | Factores | | |
|--|----------|----------|---------------|
| | Economía | Sociedad | Medioambiente |
| RSC1 | 0,880 | | |
| RSC 2 | 0,869 | | |
| RSC 3 | 0,862 | | |
| RSC 4 | 0,852 | | |
| RSC 5 | | 0,756 | |
| RSC 6 | | 0,753 | |
| RSC 7 | | 0,751 | |
| RSC 8 | | 0,695 | |
| RSC 9 | | 0,666 | |
| RSC 10 | | 0,642 | |
| RSC 11 | | | 0,809 |
| RSC 12 | | | 0,809 |
| RSC 13 | | | 0,771 |
| RSC 14 | | | 0,755 |
| RSC 15 | | | 0,693 |
| RSC 16 | | | 0,687 |
| RSC 17 | | | 0,637 |
| % Acumulado | | | 65,816 |
| α Cronbach (17 ítems) | | | 0,901 |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (136) = 19131,874 (p=0,000) | | | |
| Índice KMO= 0,920 | | | |

Fuente: Elaboración propia

III.4.1. Evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento de medida

Tal y como Churchill (1979) propone, el siguiente paso para la validación de una escala de medición es la realización de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). De este modo, y al objeto de evaluar las propiedades psicométricas –fiabilidad y validez– de la escala de medida propuesta, se efectúa un AFC, tanto de primer como de segundo orden, por el procedimiento de máxima verosimilitud robusto en el programa estadístico EQS 6.1 (Bentler, 1995). La fiabilidad de la escala de medida planteada se evalúa a partir de los coeficientes α de Cronbach (Cronbach, 1951) y Análisis de la Varianza Extraída –AVE– (Hair et al., 2010). Los valores de estos estadísticos superan los valores mínimos recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair et al., 2010), lo que confirma la fiabilidad interna del constructo propuesto. Además, todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% y sus coeficientes lambda estandarizados son superiores a 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), por lo que se confirma la validez convergente del modelo. Para comprobar la validez discriminante se sigue el procedimiento descrito por Anderson y

CAPÍTULO III

Gerbing (1988), por el cual se estiman los intervalos de confianza para la correlación de los constructos y se comparan con la unidad. En ninguno de los casos los intervalos contienen el valor 1, por lo cual el modelo de medida planteado es correcto. Finalmente, la bondad de ajuste del análisis se comprueba a partir de la χ^2 de Satorra-Bentler ($p < 0,05$) y los Índices Comparativos de Ajuste (Ullman, 1996) –NFI y NNFI (Bentler y Bonnett, 1980); CFI (Bentler, 1988) e IFI (Bollen, 1989) –, puesto que son las medidas más habituales para la contrastación de análisis confirmatorios (Uriel y Aldás, 2005). Se observa en este último caso que todos los valores son superiores a 0,9 (Bentler, 1992), por lo que el modelo presenta un buen ajuste. Por otro lado, aunque el estadístico S-B χ^2 resulta significativo para un nivel $p < 0,05$, éste no puede ser considerado como un indicador fiable de la bondad de ajuste del análisis confirmatorio a la vista de su sensibilidad en muestras que exceden las 200 unidades (Bollen, 1989).

Tabla III.8. Análisis factorial confirmatorio (AFC) de primer orden de las dimensiones de RSC

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R2 | α Cronbach | Análisis de la Varianza Extraída | Bondad de ajuste |
|----------------------|-----------------|----------------|-------|-------------------|----------------------------------|---|
| Economía | RSC1 | 0,782 | 0,612 | 0,896 | 0,683 | χ^2 (113gl) =1185,51 ($p=0,000$) |
| | RSC2 | 0,858 | 0,736 | | | |
| | RSC3 | 0,834 | 0,696 | | | |
| | RSC4 | 0,829 | 0,687 | | | |
| Sociedad | RSC5 | 0,713 | 0,508 | 0,865 | 0,517 | NFI= 0,923 |
| | RSC6 | 0,709 | 0,504 | | | |
| | RSC7 | 0,776 | 0,602 | | | |
| | RSC8 | 0,649 | 0,421 | | | NNFI =0,915 |
| | RSC9 | 0,699 | 0,489 | | | |
| | RSC10 | 0,761 | 0,580 | | | |
| Medioambiente | RSC11 | 0,742 | 0,550 | 0,984 | 0,551 | |
| | RSC12 | 0,753 | 0,567 | | | |
| | RSC13 | 0,726 | 0,526 | | | |
| | RSC14 | 0,722 | 0,521 | | | IFI= 0,930 |
| | RSC15 | 0,796 | 0,634 | | | |
| | RSC16 | 0,783 | 0,613 | | | |
| | RSC17 | 0,771 | 0,594 | | | |

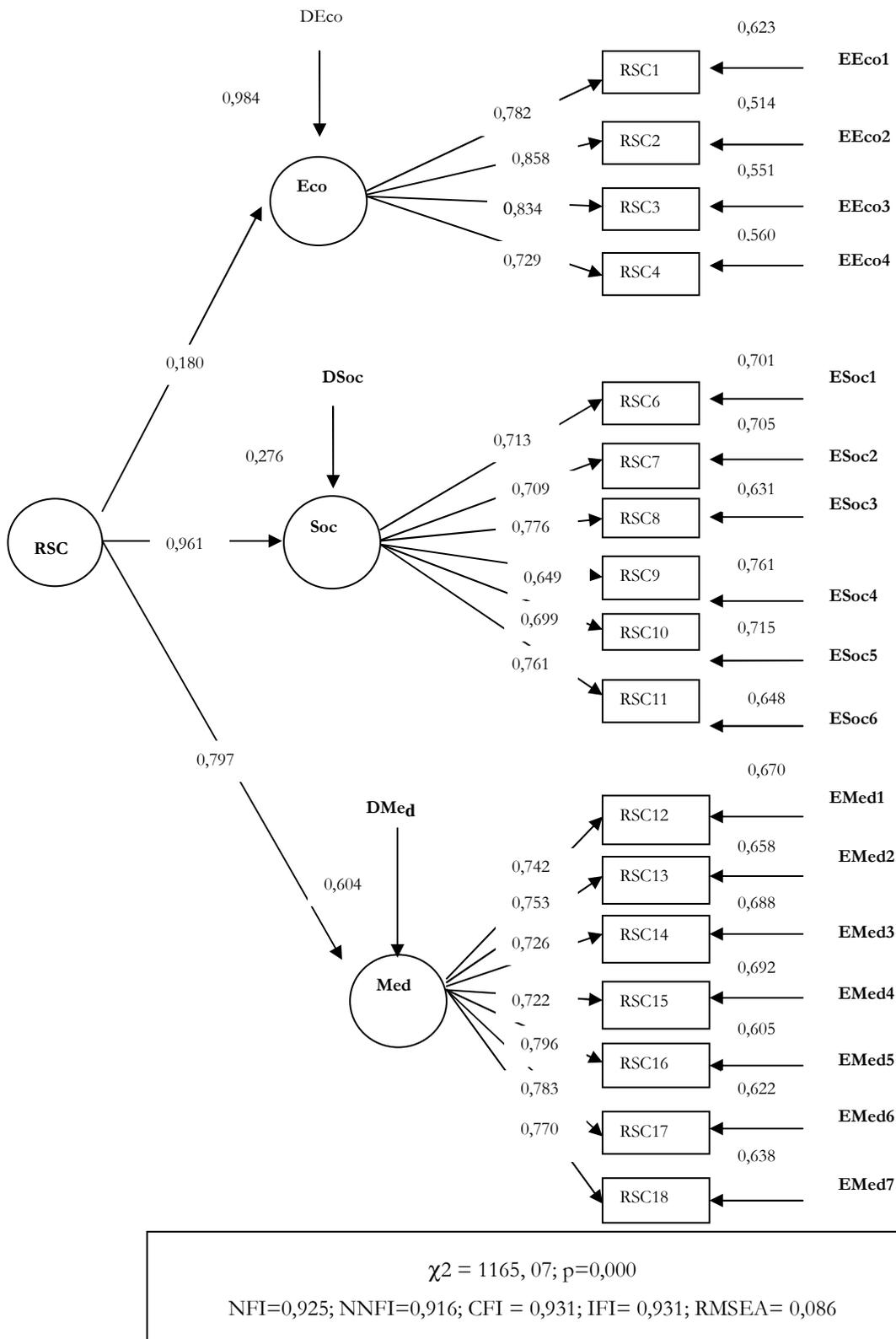
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los dos análisis factoriales realizados deben completarse mediante el desarrollo de un AFC de segundo orden con objeto de lograr un mayor conocimiento sobre el concepto objeto de estudio. De este modo, la RSC se concibe como un factor de segundo orden generado a partir de las relaciones entre los factores de orden inferior –

CAPÍTULO III

economía, sociedad y medioambiente—. La Figura III.1 recoge las estimaciones finales del modelo de segundo orden.

Figura III.1. Análisis factorial confirmatorio (AFC) de segundo orden de las dimensiones de RSC



CAPÍTULO III

Tabla III.9. Escala final de medición de la RSC

| Id. | Dimensión | Ítem | Investigación de referencia |
|-------|----------------|---|--|
| RSC1 | Económica | Trata de obtener los mayores beneficios posibles | Maignan et al. (1999); Maignan (2001); García de los Salmones et al. (2005); Bigné et al. (2005) |
| RSC2 | Económica | Trata de obtener éxito a largo plazo | Maignan (2001); García de los Salmones et al. (2005) |
| RSC3 | Económica | Trata de mejorar su desempeño económico | Maignan (2001); García de los Salmones et al. (2005) |
| RSC4 | Económica | Trata de asegurar su supervivencia y éxito en el largo plazo | Boal y Peery (1985); García de los Salmones et al. (2005) |
| RSC5 | Social | Está comprometida con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera | García de los Salmones et al. (2005); García de los Salmones et al. (2007); Bigné et al. (2005); Marín y Ruiz de Maya (2007); Singh et al. (2008) |
| RSC6 | Social | Colabora activamente en eventos culturales y sociales (música y deportes, entre otros) | Boal y Peery (1986); Maignan et al. (1999); David et al. (2005); García de los Salmones et al. (2007); Singh et al. (2008) |
| RSC7 | Social | Desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios | Sen y Bhattacharya (2001); Maignan (2001); Kim y Choi (2007); Berens et al. (2007) |
| RSC8 | Social | Ofrece un trato justo a los empleados | Maignan et al. (1999); David et al. (2005); Bigné et al. (2005) |
| RSC9 | Social | Ofrece formación y oportunidades de promoción a sus empleados | Bigné et al. (2005) |
| RSC10 | Social | Ayuda a resolver problemas sociales | Maignan (2001) |
| RSC11 | Medioambiental | Intenta proteger el medioambiente | Brown y Dacin (1997); García de los Salmones et al. (2005); García de los Salmones et al. (2007); Bigné et al. (2005); David et al. (2005); Marín y Ruiz de Maya (2007); Singh et al. (2008) |
| RSC12 | Medioambiental | Reduce sus consumos de recursos naturales | Knowles et al. (1999); Bigné et al. (2005); Manaktola y Jauhari (2007) |
| RSC13 | Medioambiental | Recicla | Knowles et al. (1999); Manaktola y Jauhari (2007) |
| RSC14 | Medioambiental | Comunica a sus clientes sus prácticas medioambientales (informe anual medioambiental u otros) | Knowles et al. (1999); Bigné et al. (2005); Manaktola y Jauhari (2007) |
| RSC15 | Medioambiental | Explora energías renovables para conseguir un proceso productivo compatible con el medio ambiente | Knowles et al. (1999); Bigné et al. (2005); Manaktola y Jauhari (2007) |
| RSC16 | Medioambiental | Lleva a cabo auditorías medioambientales anuales | Knowles et al. (1999) |
| RSC17 | Medioambiental | Participa en certificaciones medioambientales | Knowles et al. (1999); Manaktola y Jauhari (2007) |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

En primer lugar, debe destacarse que los índices de bondad de ajuste NFI, NNFI, CFI y IFI superan al valor recomendado de 0,90, mientras que el RMSEA se sitúa muy cerca del valor 0,08. Por tanto, puede afirmarse que el ajuste del modelo de segundo orden es aceptable. En segundo lugar, cabe reseñar que los coeficientes estimados para los tres factores de RSC son todos positivos y significativos para un nivel de confianza del 95%. En consecuencia, estos factores representan verdaderamente el concepto subyacente.

Como primer resultado relevante, se observa que los clientes de servicios turísticos perciben la RSC como la conjunción de acciones corporativas en el ámbito económico, social y medioambiental. Aunque bien es cierto que la dimensión económica es la que tiene un menor peso dentro del constructo de RSC a la vista de la carga factorial de ésta.

III.4.2. Estadísticos descriptivos

El desarrollo y contrastación de la escala de medición de la RSC realizados en esta Tesis posibilita también la valoración de las actuaciones socialmente responsables de los establecimientos hoteleros. En una primera aproximación, y sin hacer referencia a las dimensiones de RSC expuestas, se observa que los ítems mejor valorados globalmente son: el aseguramiento de la supervivencia de la empresa y su éxito en el largo plazo (MediaRSC4=5,8), la obtención de éxito a largo plazo (MediaRSC2=5,69), la obtención de los mayores beneficios posibles (MediaRSC1=5,67) y la mejora del desempeño económico de la empresa (MediaRSC3=5,57). A su vez, los ítems peor valorados por los sujetos entrevistados son: el desempeño por parte de la empresa de un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios (MediaRSC7=3,78), ayudar a resolver problemas sociales y llevar a cabo auditorías medioambientales anuales (MediaRSC16=3,69). Por su parte, ítems como ofrecer formación y oportunidades de promoción a sus empleados (MediaRSC9=4,39) o reducir sus consumos de recursos naturales (MediaRSC12=4,18), ocupan un lugar intermedio en las percepciones de los clientes de servicios turísticos.

CAPÍTULO III

Tabla III.10. Valoración de la actuación de los establecimientos hoteleros analizados en cada ítem de la escala de RSC

| Identificador | Media | Identificador | Media | Identificador | Media |
|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| RSC 4 | 5,8 | RSC 9 | 4,39 | RSC 15 | 3,90 |
| RSC 2 | 5,69 | RSC 12 | 4,18 | RSC 17 | 3,85 |
| RSC 1 | 5,67 | RSC 11 | 4,15 | RSC 7 | 3,78 |
| RSC 3 | 5,57 | RSC 5 | 4,08 | RSC 10 | 3,74 |
| RSC 8 | 4,68 | RSC 14 | 3,98 | RSC 16 | 3,69 |
| RSC 13 | 4,48 | RSC 6 | 3,96 | | |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se lleva a cabo un análisis de comparación de medias de cada una de las dimensiones del concepto de RSC, para corroborar que las diferencias mencionadas anteriormente entre dimensiones son significativas. El análisis muestra que existen diferencias significativas en la valoración que los clientes de establecimientos hoteleros otorgan a cada una de las dimensiones (Tabla III.11).

Tabla III.11. Análisis de diferencia de medias de la valoración de las dimensiones de RSC

| Dimensión | Media | Desviación típ. | Sig. (bilateral) |
|----------------|--------|-----------------|------------------|
| Económica | 5,6822 | 1,12259 | 0,000 |
| Social | 4,1034 | 1,10474 | 0,000 |
| Medioambiental | 4,0335 | 1,18553 | 0,001 |

Fuente: Elaboración propia

Comparando los valores medios obtenidos para cada una de las dimensiones, se observa que los clientes otorgan una valoración positiva superior a las acciones corporativas que aseguren unas prácticas económicas viables a largo plazo. La percepción de la actuación corporativa en los aspectos más vinculados con aspectos sociales y medioambientales es sensiblemente inferior. Siguiendo la dimensionalización propuesta en este trabajo, los factores o dimensiones de RSC con mayor valoración son la económica (MediaEconómica=5,68), seguida de la dimensión social (MediaSocial=4,10), mientras que la dimensión menos valorada es la medioambiental (MediaMedioambiental=4,03), señalando un área de oportunidad importante para los gestores de los establecimientos hoteleros.

CAPÍTULO III

Por otro lado, el ítem con el registro mínimo en la dimensión económica hace referencia a tratar de mejorar el desempeño económico de la empresa (MediaRSC3=5,57), mientras que el ítem mejor valorado es el aseguramiento de la supervivencia y éxito en el largo plazo de la organización (MediaRSC4=5,80). De igual modo, el ítem peor valorado en la dimensión social es ayudar a resolver problemas sociales (MediaRSC10=3,74), mientras que el ítem con un máximo registro es ofrecer un trato justo a los empleados, sin discriminación ni abusos, independientemente del género, raza, procedencia o religión (MediaRSC8=4,68). En la dimensión medioambiental el llevar a cabo auditorías medioambientales anuales es el ítem con el registro mínimo (MediaRSC16=3,69) mientras que reciclar se presenta como el ítem con una valoración media más alta (MediaRSC13=4,48). De este modo, cada uno de los ítems que presenten una menor valoración en cada una de las dimensiones de la RSC señalan áreas de oportunidad importantes para los gestores de los establecimientos hoteleros analizados.

III.5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Una tendencia firme en la actualidad consiste en la utilización de la teoría del desarrollo sostenible para proponer una nueva dimensionalización de la RSC compuesta no sólo por aspectos económicos, sino sociales y medioambientales (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). Un aspecto a destacar es que esta línea de investigación es relativamente reciente y aún existen pocos trabajos que hayan intentado aportar escalas sólidas y fiables para la medición de este concepto desde el enfoque propuesto en la presente investigación.

Además, tal y como se ha argumentado en la literatura, la aplicación de los principios de la RSC están altamente condicionados por las características contextuales de los sectores en los que se desarrolla (Carroll, 1979; Decker, 2004; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007), por lo que el diseño de escalas ajustadas a los distintos entornos es fundamental para la correcta comprensión del estado de la responsabilidad social en nuestros días. En la presente Tesis Doctoral y percibidas las limitaciones de anteriores escalas de medición, se ha desarrollado una nueva herramienta para medir el concepto en el sector turístico, basándonos en las percepciones de un grupo de clientes de establecimientos hoteleros.

CAPÍTULO III

Así, un primer resultado interesante es la confirmación de la naturaleza multidimensional de la RSC, resultando coherente con investigaciones previas (Maignan et al., 1999; Maignan, 2001; Decker, 2004; García de los Salmones et al., 2005; García de los Salmones et al., 2007; David et al., 2005; Bigné et al., 2005; Kim y Choi, 2007; Singh et al., 2008), independientemente de que los marcos teóricos empleados en algunas de ellas fueran distintos al utilizado en la presente investigación.

En segundo lugar, se demuestra que desde la perspectiva del consumidor la responsabilidad social de las empresas se percibe como un conjunto de atributos económicos, sociales y medioambientales. En este sentido, la aceptación de que la dimensión económica forma parte de la RSC percibida por los consumidores turísticos da soporte a algunos hallazgos previos (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; Bigné et al., 2005; Bigné et al., 2006). Estos resultados dan soporte a los trabajos exploratorios de Bigné et al. (2005) y de Bigné et al. (2006) para contrastar en la práctica las percepciones de los consumidores de cuatro países iberoamericanos —Argentina, Chile, España y Portugal— sobre las acciones de RSC, las cuales tienen coincidencia con el enfoque del desarrollo sostenible, particularmente en las dimensiones social y medioambiental. De este modo, la propuesta teórica del desarrollo sostenible se valida en el presente estudio ya que la percepción por los clientes de servicios turísticos de las empresas socialmente responsables muestra coincidencia con la triple cuenta en las dimensiones económica, social y medioambiental.

De este modo, se ha contribuido al avance en el campo de conocimiento de la RSC puesto que las distintas perspectivas planteadas respecto al concepto de desarrollo sostenible han sido principalmente desarrolladas en el plano teórico (Panapanaan et al., 2003; van Marrewijk, 2003; Panwar et al., 2006) y la percepción específica de los distintos grupos de interés sobre las responsabilidades que ha de asumir una empresa apenas han sido analizadas en la investigación académica hasta la fecha.

En tercer lugar, cabe destacar igualmente la evaluación de los consumidores de servicios turísticos respecto a cada una de las dimensiones de la RSC en las que se involucran las entidades del sector turístico. En este sentido, se ha comprobado que la dimensión más valorada es aquella que asegura unas prácticas económicas viables a largo plazo, por encima de las dimensiones social y medioambiental. Estos resultados son coherentes si se tiene en

CAPÍTULO III

cuenta la actividad principal de negocio de cualquier compañía, enfocada a la obtención de beneficios, mejora del desempeño económico, así como la obtención de éxito y sobrevivir en el largo plazo. Así mismo, y ya que la industria del turismo es una de los sectores más vulnerables a las crisis económicas (Cizmar y Vlahov, 2010), y reconociendo el carácter contextual que se ha reconocido en la práctica de la RSC (Decker, 2004; Kakabadse et al., 2005; Whitehouse, 2006; Campbell, 2007), la percepción de los consumidores puede verse agravada por la situación actual, la cual está mostrando sus efectos sobre la economía nacional (destrucción de puestos de trabajo, recortes salariales...) lo que puede provocar una mayor valoración de los consumidores de esta dimensión como dominio prioritario de la política de responsabilidad social de las empresas. De hecho, el contexto socio-económico en el que la RSC se implementa puede afectar de manera sustancial a algunas variables de RSC y dificulta la capacidad de la empresa para ofrecer información suficiente a sus grupos de interés para que evalúen el desempeño corporativo en materia de responsabilidad social (Whitehouse, 2006; Forética, 2011).

Además, a la vista de la evaluación de las dimensiones social y medioambiental, podemos señalar varias áreas de oportunidad de mejora con importantes implicaciones para los gestores de las entidades turísticas. En primer lugar, aspectos relacionados con acciones corporativas que benefician directamente a la sociedad, como puede ser ayudar a resolver problemas sociales, desempeñar un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios, colaborar activamente en eventos culturales y sociales (música y deportes, entre otros) o comprometerse con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera, son varios de los ítems con menor valoración por parte de los clientes, indicando que las empresas han de dedicar recursos y esfuerzos para fortalecer las acciones en este ámbito.

Por otro lado, las acciones encaminadas a la dimensión medioambiental tampoco obtuvieron valoraciones especialmente altas. Aspectos como llevar a cabo auditorías medioambientales anuales, participar en certificaciones medioambientales, explotar energías renovables para conseguir un proceso productivo compatible con el medio ambiente, comunicar a los clientes las prácticas medioambientales o intentar proteger el medioambiente, obtuvieron valoraciones globales muy discretas. Este fenómeno revela que existe una desvinculación conceptual entre la empresa y la dimensión ambiental de su actividad, tal y como se he evidenciado en estudios previos (Forética, 2011). Todo esto

CAPÍTULO III

debe motivar a las empresas turísticas para fortalecer los vínculos con sus clientes, de cara a conseguir que estos sean menos sensibles a cambios en el entorno y a las acciones de la competencia.

Finalmente, y al objeto de matizar las conclusiones ya descritas, se exponen a continuación algunas limitaciones de este estudio. En primer lugar, a pesar de que la escala desarrollada utiliza una combinación equilibrada de ítems en cada una de las dimensiones y ofrece una herramienta útil para la medición de la RSC, cabe destacar que no recoge todos los ítems existentes en la literatura para medir cada uno de los dominios de este concepto. Como ya se ha comentado, en el desarrollo inicial de la escala se escogieron 18 ítems de interés utilizados en la literatura de marketing sobre RSC adaptados de 18 investigaciones previas, pero podrían existir otros ítems que recojan con mayor exactitud el concepto de RSC y su carácter marcadamente contextual.

En segundo lugar, la naturaleza transversal de esta investigación impide conocer las variaciones en las percepciones de los usuarios encuestados a través del tiempo, lo que sugiere la ampliación a través de un estudio longitudinal. De hecho, tal y como se ha argumentado, el complicado contexto económico actual que vive el sector turístico (Cizmar y Vlahov, 2010) puede afectar a las percepciones de los consumidores en cuanto a su valoración de los aspectos más relevantes de la política de RSC de las empresas (Strnad, 1983; Comisión Europea, 2002; Ward et al., 2002). Por ello, sería interesante repetir el estudio una vez la industria turística se haya recuperado. A modo de conclusión, aunque los resultados de este estudio muestran una estructura plausible para la escala, seguramente hay una necesidad de mayor investigación para confirmar los resultados obtenidos. En particular, estudios en países distintos, con otros contextos socio-culturales, políticos o económicos, beneficiarían en gran medida este campo de investigación, al estimular nuevas discusiones y análisis sobre las percepciones en torno al concepto de la responsabilidad social corporativa.

CAPÍTULO III

III.6. RSC y sus efectos sobre la imagen y reputación corporativas: Una aproximación desde la teoría del desarrollo sostenible

III.6.1. Introducción

Como ya se ha introducido en la justificación de la presente Tesis Doctoral, la idea de que los esfuerzos que las compañías realicen en torno a la RSC serán recompensados por los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004; García de los Salmenes et al., 2005; Marín et al., 2009; Currás et al., 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011), mejorarán la visibilidad e imagen de la organización (Ellen et al., 2006; Endacott, 2004), así como su reputación corporativas (Fombrun y Shanley, 1990), ha contribuido ampliamente a que multitud de organizaciones basen sus estrategias y políticas comerciales atendiendo a la noción de empresa socialmente responsable. Existe un creciente interés tanto por parte de profesionales como académicos en torno a la influencia de la RSC sobre la imagen y reputación corporativas (Waddock, 2002; Fombrun, 2005). En parte este hecho es debido a la creencia de que los elementos socialmente responsables se consideran como factores clave de estos activos intangibles. La literatura académica ha sugerido la inclusión de estándares socialmente responsables como antecedentes de una favorable imagen y reputación corporativas (Fombrun, 2005). Sin embargo, en la actualidad la literatura no posee una clara comprensión sobre el efecto de las dimensiones de la RSC sobre la imagen y reputación de las compañías. Por ello, el objetivo de la presente Tesis es incrementar el conocimiento actual en torno a la relación entre estos conceptos y la RSC atendiendo a la teoría de la legitimización (Suchman, 1995, Deephouse y Carter, 2005). Para ello, consideramos la teoría del desarrollo sostenible (van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al. 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006) para identificar las dimensiones de la RSC —económica, social y medioambiental—. Por lo que se conoce en ningún caso, hasta la fecha, se ha analizado el efecto de las dimensiones de la RSC de forma simultánea en la imagen y reputación corporativas, y mucho menos teniendo en cuenta la estructura dimensional planteada en la presente Tesis, lo que constituye una brecha en la literatura académica de marketing.

CAPÍTULO III

III.6.2. Marco conceptual

III.6.2.1. Las dimensiones de la RSC en el ámbito empresarial

Tal y como se ha adelantado en la primera parte de este capítulo, la literatura académica ha identificado diversos enfoques para explicar la multidimensionalidad de la RSC. De hecho, existen varios marcos referenciales para explicar el concepto y sus dimensiones. En el presente estudio nos basamos en la teoría del desarrollo sostenible. La especial relevancia que adquiere en este enfoque la dimensión medioambiental de la RSC hace que su planteamiento sea el más adecuado para esta investigación, ya que el turismo es uno de los sectores de actividad con mayor repercusión en su entorno físico (Jamrozny, 2007; Timur y Getz, 2009). La RSC basada en la teoría del desarrollo sostenible plantea tres dimensiones: Económica, social y medioambiental (Linnanen y Panapanaan, 2002; Panwar et al., 2006). Desde este enfoque, la RSC es un concepto que se está adoptando en multitud de negocios. Más que nunca las compañías no sólo han de enfocarse en la consecución de unos objetivos económicos, sino que también deben buscar ciertos objetivos sociales y medioambientales (Elkington, 1998). Sin embargo, diversos estudios internacionales muestran que la noción de empresa socialmente responsable está siendo adoptada lentamente a nivel global. Según la encuesta McKinsey Global Survey (2010) basada en respuestas de cerca de 2.000 ejecutivos y profesionales, a pesar de la creciente importancia de este concepto, las compañías no están desarrollando un enfoque proactivo en cuanto a la gestión de la RSC. Estudios adicionales muestran que en la actualidad las compañías muestran mayor interés por la dimensión medioambiental de la RSC, y que la mayoría de las acciones desarrolladas no muestran un enfoque estratégico, existiendo una falta de perspectiva a largo plazo (Hoffman y Woody, 2008).

En el ámbito empresarial, la dimensión medioambiental se refiere al mantenimiento del capital natural (Goodland, 1995). El marketing “verde” estudia las preocupaciones medioambientales dentro de la disciplina del marketing. La noción de marketing “verde” se expresa como un conjunto de aplicaciones (“verdes”) a multitud de tópicos de marketing tales como promoción y publicidad, intención de compra, comportamiento del consumidor y estrategias del marketing (Choi y Ng, 2011). Los profesionales y académicos ven la noción “verde” como una opción de producto como parte de la solución de la RSC y la sostenibilidad pero también como parte del problema, ya que aún fomenta el consumo. Tal y como Stern (1997) sostiene: los daños ambientales causados por el consumo amenazan el

CAPÍTULO III

bienestar humano. Los principales problemas ambientales que surgen del rápido crecimiento en el consumo son de dos tipos: (1) los riesgos existentes por la degradación ambiental y (2) las propias limitaciones de recursos. Los riesgos ambientales son las pérdidas y daños provocados en el capital natural tales como la pérdida de biodiversidad, la deforestación y la erosión del suelo debido al cambio climático, así como la contaminación de los sistemas de agua y la tierra (Sheth et al., 2011). Las limitaciones de los recursos sugieren que la tierra no puede soportar el crecimiento ilimitado del consumo (Speth, 2008). Esta orientación se encuentra limitada en comparación con los desarrollos más recientes en la preocupación por el medio ambiente y una orientación más amplia de la RSC y la sostenibilidad que tienen en cuenta no sólo aspectos medioambientales sino también preocupaciones económicas y sociales (Choi y Ng, 2011; Sheth et al., 2011).

En segundo lugar, la dimensión económica de la RSC hace referencia a la capacidad de las empresas para crear valor y mejorar su desempeño financiero. Debido a la actual crisis económica y financiera internacional, la sociedad se encuentra profundamente preocupada por los aspectos responsables en el ámbito económico (Choi y Ng, 2011). Varios autores han tratado de articular la importancia de la dimensión económica de la RSC. En este sentido, Sheth et al. (2011) identificaron dos aspectos diferentes de la dimensión económica. El primero está relacionado con el desempeño financiero convencional, como la reducción de costes, y la segunda cuestión se relaciona con los intereses económicos de los grupos de interés externos a la organización, tales como una mejora en el bienestar económico y del nivel de vida de la comunidad.

Por último, la dimensión social de la RSC describe la consideración en torno a ciertas cuestiones sociales como la tolerancia hacia los demás o la igualdad de derechos (Goodland, 1995) y hace referencia al bienestar de las personas y las comunidades como una forma no económica de riqueza (Choi y Ng, 2011). Esta dimensión de la RSC se ha convertido probablemente en una de las más evidentes debido al creciente número de escándalos financieros, así como a la mayor exigencia de los grupos de interés en cuanto al papel activo de las organizaciones en el bienestar social (Mohr y Webb, 2005).

CAPÍTULO III

III.6.2.2. La importancia de la RSC en el desarrollo de la imagen y reputación corporativas

Compañías de todo el mundo tratan de satisfacer las demandas de una gran variedad de grupos de interés con el fin de obtener autorización para operar en la sociedad (Miles y Covien, 2000). El compromiso de las empresas con sus grupos de interés es esencial para desarrollar la legitimidad de las mismas a través de la adquisición y comprensión de las expectativas de estos colectivos, de modo que las compañías deberán centrarse en atender las expectativas económicas, sociales y ambientales de estos grupos (Unerman y Bennet, 2004).

Al revelar sus iniciativas socialmente responsables las organizaciones son capaces de facilitar la proyección de una imagen social favorable (Gray et al., 1995) lo que conducirá a una mayor legitimidad y reputación corporativas (Fombrum et al., 2000; Bebbington et al., 2008). En realidad la inclusión de actividades sociales y medioambientales en la agenda corporativa es una parte de la conversación entre las organizaciones y sus públicos objetivo que proporciona información sobre las actividades de las empresas que ayudan a legitimar su conducta así como educar, informar y modificar las percepciones y expectativas de estos colectivos (Adams y Larrinaga, 2007). Siguiendo a Suchman (1995) la legitimidad se define como una percepción o supuesto generalizado de que las acciones de una empresa son deseables, adecuadas y apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores y creencias. Tanto la legitimidad como la reputación representan la evaluación de una organización por un sistema social (Deephouse y Carter, 2005). Estos autores observan que hay varias áreas de superposición entre ambos conceptos. Puesto que ambos conceptos representan procesos de construcción social por los cuales los grupos de interés evalúan la empresa, ambas nociones están relacionados con los mismos antecedentes tales como el tamaño organizacional, el rendimiento financiero o la posición estratégica, así como la mejora de la capacidad para adquirir recursos. Sin embargo, mientras que la legitimidad se concibe como indica Schuman (1995), la reputación corporativa se equipara a la imagen, prestigio, estima y la buena voluntad en el desarrollo del status de la compañía (Shenkar y Yuchtman Yaar, 1997). En este sentido, la reputación corporativa se puede definir como la fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una compañía poseen varias audiencias (Fombrun, 1996). Por tanto, la reputación corporativa es la percepción de la organización por parte de sus grupos de

CAPÍTULO III

interés relevantes, tales como clientes, empleados, propietarios, proveedores, socios estratégicos, la sociedad y la comunidad (tanto desde un ámbito local como internacional, incluidas las generaciones actuales y futuras), el gobierno o las organizaciones no gubernamentales, entre otros. La creación de una reputación corporativa avanzada actúa como un activo intangible y una fuente de ventajas estratégicas que incrementan la capacidad de las empresas para crear valor en el largo plazo (Caves y Porter, 1977). La RSC se entiende cada día más como un factor determinante en la creación de reputación corporativa ya que las empresas muestran externamente que son conscientes de la necesidad de gestionar una amplia gama de aspectos sociales y ambientales (Friedman y Miles, 2001). Por otra parte, este concepto se toma como base para mejorar la reputación corporativa (Becker-Olsen et al., 2006; Pirsch et al., 2007) y la literatura académica ha sugerido recientemente que las empresas pueden utilizar la RSC como una forma de gestionar su riesgo reputacional (Bebbington et al., 2008).

Investigaciones recientes han demostrado que la RSC es muy útil para reducir el escrutinio público, ofreciendo una licencia para operar en la sociedad e incrementando la tolerancia del público cuando las cosas van mal (Klein y Dawar, 2004). De esta manera, la RSC y la sostenibilidad pueden actuar como barreras, permitiendo a la compañía un cierto grado de tolerancia para el error hacia lo que el público ha llegado a esperar — a través de las responsabilidades impuestas por su reputación y las promesas efectuadas en las comunicaciones de marketing— (Pomering y Johnson, 2009). Como se mencionó anteriormente, los académicos y los profesionales atribuyen a la reputación corporativa basada en aspectos responsables un poder considerable. Beneficios generales atribuidos a la RSC en el ámbito de la reputación corporativa son: la atracción de inversores, el incremento de la cuota de mercado, así como el incremento en el rendimiento del negocio y del atractivo de la organización, entre otros (Maignan et al., 1999; Luce et al., 2001). Las empresas que actúan de un modo social y responsable y posean un historial de cumplimiento en sus obligaciones para con sus grupos de interés, están desarrollando una ventaja en su reputación corporativa (Miles y Covin, 2000).

Igualmente, y tal y como se ha mencionado, en el campo del marketing un concepto que ha dado lugar a cierta confusión con respecto a la reputación corporativa es la noción de imagen corporativa. El término de imagen corporativa ha sido ampliamente utilizado en el área de marketing y se refiere al conjunto de las percepciones acerca de la marca que se

CAPÍTULO III

reflejan como asociaciones existentes en la mente del consumidor (Keller, 1993). Con el fin de diferenciar estos dos conceptos Gotsi y Wilson (2001) distinguieron dos escuelas de pensamiento respecto a ambos conceptos: (1) la escuela análoga, que considera la reputación corporativa como sinónimo de imagen corporativa, y (2) la escuela diferenciada, que considera que los términos son diferentes y, de acuerdo con la mayoría de los autores, interrelacionados. Este estudio se enmarca dentro de la escuela diferenciada, ya que es la más contemporánea y la que cuenta con la mayor representación en la literatura académica. Por ello, la imagen corporativa es considerada en esta Tesis Doctoral como antecedente de la reputación corporativa.

De este modo, la influencia de la RSC en la imagen (Webb y Mohr, 1998; Lizcano y Nieto, 2006; Polonsky y Jevons, 2006) y reputación corporativas (Fombrun y Shanley, 1990; Aqueveque, 2005) se ha propuesto teóricamente pero por lo que se sabe, hasta la fecha, nunca se ha analizado la influencia de las dimensiones de la RSC desde la perspectiva del desarrollo sostenible en cualquiera de estas variables simultáneamente. La importancia de saber si existe tal influencia en la práctica y determinar su magnitud reside en que se otorgaría apoyo empírico a la idea de que la RSC es una fuente importante de ventaja competitiva (Caves y Porter, 1977; Fombrun, 1996) generadora de múltiples beneficios empresariales (Maignan et al., 1999; Luce et al., 2001). Por lo tanto, y basándonos en la revisión de la literatura anterior proponemos:

H1: La dimensión económica de la RSC tiene un efecto positivo directo sobre la imagen corporativa

H2: La dimensión social de la RSC tiene un efecto positivo directo sobre la imagen corporativa

H3: La dimensión ambiental de la RSC tiene un efecto positivo directo sobre la imagen corporativa

H4: La dimensión económica de la RSC tiene un efecto positivo directo en la reputación corporativa

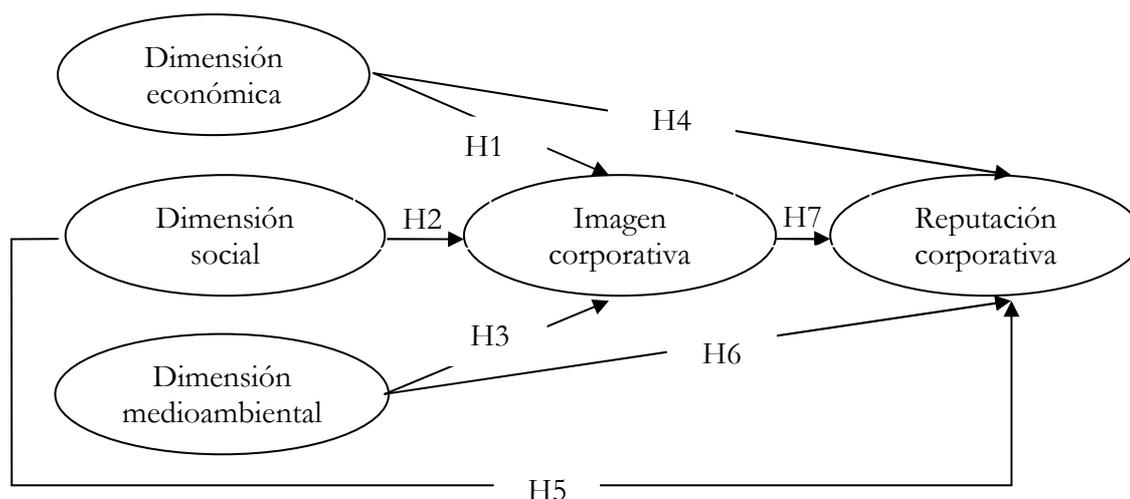
H5: La dimensión social de la RSC tiene un efecto positivo directo en la reputación corporativa

H6: La dimensión ambiental de la RSC tiene un efecto positivo directo en la reputación corporativa

H7: La imagen corporativa tiene un efecto positivo directo sobre la reputación corporativa

CAPÍTULO III

Figura III.2. Modelo conceptual



III.6.3. Metodología

III.6.3.1. Recopilación de datos y diseño de la muestra

Al objeto de testar las hipótesis de investigación planteadas se realizaron encuestas personales a clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años en la Comunidad Autónoma de Cantabria de acuerdo a un cuestionario estructurado desarrollado previamente por los investigadores. A los encuestados se les indicó que debían contestar las preguntas refiriéndose a hoteles nacionales donde se hubieran hospedado en sus últimas vacaciones durante el último año. Las encuestas se desarrollaron en el hogar de los encuestados para asegurar que éstos se tomaban el tiempo oportuno para contestar las preguntas de un modo calmado y meditado. Para diseñar la muestra de la investigación se escogió un procedimiento de muestreo no probabilístico (Trespalacios et al., 2005), en concreto un muestro por conveniencia, ya que no se pudo tener acceso a un censo de los clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años de la Comunidad Autónoma de Cantabria y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra (Trespalacios et al., 2005). De este modo, con el objetivo de garantizar una mayor representatividad de los datos se recurrió a un muestreo polietápico por cuotas, a partir de la caracterización de la población según dos criterios relevantes en la investigación: el sexo y la edad del encuestado, que recoge el Instituto Nacional de Estadística en el Padrón Municipal (2010). El trabajo de campo se realizó en el mes de abril de 2011 y, tras la recogida y depuración de la información, se obtuvo un total de 382 encuestas válidas (Tabla III.12). La muestra final consistió en 186

CAPÍTULO III

mujeres (49%) and 196 hombres (51%); 38 individuos con edad inferior a 25 (10%); 74 con una edad comprendida entre los 25-34 (19,5%); 71 entre 35-44 (18.5%); 76 entre 45-54 (20%) and 123 con una edad superior a los 55 (32,1%).

Tabla III.12. Ficha técnica de la investigación

| | |
|----------------------------------|--|
| Universo | Clientes de establecimientos hoteleros mayores de edad |
| Ámbito | España (Comunidad Autónoma de Cantabria) |
| Trabajo de campo | Abril 2011 |
| Muestra | 382 cuestionarios válidos |
| Procedimiento de muestreo | Muestreo polietápico por cuotas según criterios: 1) sexo y 2) edad |
| Procesamiento datos | PASW v. 18.0, EQS v. 6.1 |

Fuente: Elaboración propia

III.6.3.2. Medida de las variables

Una versión preliminar del cuestionario fue administrado a una muestra de conveniencia de 18 consumidores, y los resultados del pre-test se utilizaron para mejorar las medidas y el diseño del mismo cuestionario. Para medir las variables se utilizaron diversas escalas tipo Likert de 7 puntos ya preexistentes en la literatura académica. Las dimensiones de la RSC fueron medidas siguiendo la escala de medición ya validada desarrollada en la primera parte de este capítulo. La imagen corporativa fue medida a través de una escala de 7 ítems desarrollada por Carrasco et al. (2008). Finalmente, la reputación corporativa se midió a través de una escala de 4 ítems desarrollada por Ahearne et al. (2005). Las variables pueden consultarse en la Tabla III.13.

III.6.3.3. Propiedades psicométricas del instrumento de medida

Las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez) fueron evaluados a través de un AFC realizado con la totalidad de los constructos teóricos que aparecen en el marco conceptual propuesto utilizando el software estadístico v.6 (Bentler, 1995). Siguiendo a Anderson y Gerbing (1998), la fiabilidad de las escalas propuestas se evaluó a través del coeficiente alfa de Cronbach y a través de un Análisis de la Varianza extraída (AVE) (Hair et al., 2010).

CAPÍTULO III

Tabla III.13. Medida de las variables

| Ident. | Item |
|----------------------------------|---|
| <i>Creo que esta compañía...</i> | |
| Dimensión económica | |
| ECO1 | Obtiene los mayores beneficios posibles |
| ECO2 | Obtiene éxito a largo plazo |
| ECO3 | Mejora su desempeño economico |
| ECO4 | Trata de asegurar su supervivencia y éxito en el largo plazo |
| Dimensión social | |
| SOC1 | Trata de comprometerse con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera |
| SOC2 | Colabora activamente en eventos culturales y sociales (música y deportes, entre otros) |
| SOC3 | Desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios |
| SOC4 | Ofrece un trato justo a sus empleados (sin discriminación ni abusos, independientemente del género, raza, procedencia o religión) |
| SOC5 | Ofrece formación y oportunidades de promoción a sus empleados |
| SOC6 | Ayuda a resolver problemas sociales |
| Dimensión medioambiental | |
| MED1 | Protege el medio ambiente |
| MED2 | Reduce sus consumos de recursos naturales |
| MED3 | Recicla |
| MED4 | Comunica a sus clientes sus prácticas medioambientales (informe anual medioambiental u otros) |
| MED5 | Explora energías renovables para conseguir un proceso productivo compatible con el medioambiente |
| MED6 | Lleva a cabo auditorías medioambientales anuales |
| MED7 | Participa en certificaciones medioambientales |
| Imagen corporativa | |
| IMA1 | Los servicios de esta empresa son de alta calidad |
| IMA2 | Los servicios de esta empresa poseen mejores características que los de la competencia |
| IMA3 | Los servicios de esta empresa suelen ser más caros que los servicios de la competencia |
| IMA4 | Esta compañía despierta simpatía |
| IMA5 | Esta compañía transmite una personalidad que la diferencia de las empresas competidoras |
| IMA6 | Contratar servicios con esta compañía dice algo sobre la clase de persona que eres |
| IMA7 | Tengo una imagen del tipo de personas que contratan servicios con esta empresa |
| Reputación corporativa | |
| REP1 | Considero que (<i>compañía elegida</i>) es una empresa respetada |
| REP2 | Considero que (<i>compañía elegida</i>) es una empresa reconocida |
| REP3 | Considero que (<i>compañía elegida</i>) es una empresa admirada |
| REP4 | Considero que (<i>compañía elegida</i>) es una empresa prestigiosa |

Fuente: Elaboración propia

Los valores de estos estadísticos exceden los mínimos valores recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair et al., 2010), lo que confirma la fiabilidad interna del modelo. Adicionalmente, todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% y los coeficientes lambda estandarizados exceden el valor de 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), confirmando la validez convergente del modelo. Finalmente, para confirmar la validez

CAPÍTULO III

discriminante se utilizó el proceso descrito por Anderson y Gerbing (1998), donde se estiman los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se comparan con la unidad. De este modo, la medida del modelo propuesto es correcta. Finalmente, la bondad del ajuste del análisis fue verificado a través del estadístico χ^2 (S-B χ^2) ($p < 0.05$) y los índices comparativos de ajuste (Ullman, 1996) NFI y NNFI (Bentler y Bonnett, 1980), IFC (Bentler, 1988), e IFI (Bollen, 1989). Todos los valores de los índices de ajuste son superiores a 0,9 (Bentler, 1992), indicando que el modelo presenta un buen ajuste. Por otra parte, a pesar de que el estadístico χ^2 es significativo a un nivel de confianza del 95% ($p < 0.05$), no puede considerarse como un indicador fiable de la bondad del ajuste debido a su sensibilidad para muestras que exceden las 200 unidades (Bollen, 1989). La Tabla III.14 muestra los estadísticos mencionados para verificar sus valores y los indicadores de la bondad del ajuste del modelo.

Tabla III.14. Análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo final

| Factor | Item | Coeficiente lambda estandarizado | α Cronbach | AVE | |
|---|------|--|----------------------|-------|---------------------------------------|
| Economía (ECO) | ECO1 | 0,814 | | | |
| | ECO2 | 0,882 | 0,896 | | |
| | ECO3 | 0,786 | 0,683 | | |
| | ECO4 | 0,852 | | | |
| Sociedad (SOC) | SOC1 | 0,774 | 0,865 | | $\chi^2 = 862.32$ ($p=0,000$) |
| | SOC2 | 0,685 | 0,517 | | |
| | SOC3 | 0,772 | | | |
| | SOC4 | 0,700 | | | |
| | SOC5 | 0,711 | | | |
| | SOC6 | 0,769 | | | |
| Medioambiente (MED) | MED1 | 0,763 | 0,984 | | NFI=0,907 NNFI=0,922 |
| | MED2 | 0,764 | 0,551 | | |
| | MED3 | 0,721 | | | |
| | MED4 | 0,717 | | | |
| | MED5 | 0,787 | | | |
| | MED6 | 0,760 | | | |
| | MED7 | 0,749 | | | |
| Imagen corporativa (IMA) | IMA1 | 0,774 | 0,760 | 0,663 | CFI=0,935 IFI=0,935 RMSEA=0,068 |
| | IMA2 | 0,785 | | | |
| | IMA3 | 0,608 | | | |
| | IMA4 | 0,731 | | | |
| | IMA5 | 0,729 | | | |
| | IMA6 | 0,603 | | | |
| | IMA7 | 0,621 | | | |
| Reputación corporativa (REP) | REP1 | 0,891 | 0,856 | | |
| | REP2 | 0,898 | 0,619 | | |
| | REP3 | 0,780 | | | |
| | REP4 | 0,900 | | | |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

III.6.4. Análisis de las relaciones estructurales y las hipótesis de investigación

La Tabla III.15 muestra los coeficientes estandarizados de las relaciones estructurales analizadas. Como puede observarse los índices de bondad del ajuste para el modelo muestran un buen ajuste y por lo tanto es factible testar las hipótesis propuestas. H1, H2 y H3 son aceptadas ($\beta=0,245^*$; $\beta= 0,165^*$; $\beta = 0,312^*$) puesto que la dimensión económica, social y medioambiental de la RSC poseen un efecto positivo directo sobre la imagen corporativa. Igualmente, H4, H5 y H6 se confirman ($\beta =0,241^*$; $\beta = 0,156^*$; $\beta = 0,283^*$) ya que el dominio económico, social y medioambiental de la RSC poseen una influencia positiva y directa sobre la reputación corporativa. Estos resultados dan apoyo empírico a la idea de que los esfuerzos de las empresas en torno a la RSC serán recompensados gracias a la proyección de una imagen corporativa positiva que conducirá a incrementar la reputación corporativa. Por último, H7 sugiere que la imagen corporativa ejerce un efecto positivo y directo sobre la reputación corporativa. Por tanto, H7 ($\beta = 0,654^*$) es aceptada. De este modo, el modelo propuesto se encuentra respaldado completamente por los resultados obtenidos.

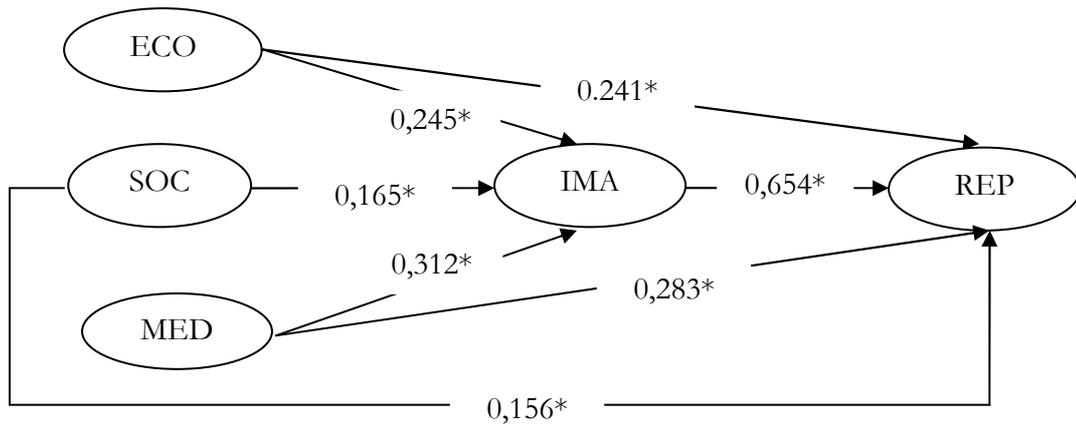
Tabla III.15. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

| Hipótesis | Relación estructural | Coeficiente lambda estandarizado(<i>t</i> valor robusto) | Contraste |
|--------------------------------|---|---|-------------|
| H1 | Dimensión económica → Imagen corporativa | 0,245 (2,828)* | Aceptado |
| H2 | Dimensión social → Imagen corporativa | 0,165 (2,478)* | Aceptado |
| H3 | Dimensión medioambiental → Imagen corporativa | 0,312 (7,512)* | Aceptado |
| H4 | Dimensión económica → Reputación corporativa | 0,241 (2,491)* | Aceptado |
| H5 | Dimensión social → Reputación corporativa | 0,156 (1,961)* | Aceptado |
| H6 | Dimensión medioambiental → Reputación corporativa | 0,283 (4,947)* | Aceptado |
| H7 | Imagen corporativa → Reputación corporativa | 0,654 (2,541)* | Aceptado |
| NFI=0,904 NNFI=0,918 CFI=0,932 | | IFI=0,932 | RMSEA=0,069 |
| $\chi^2 = 964,55(p=0,000)$ | | | |

p<0.05*

CAPÍTULO III

Figura III.3. Estimación del modelo estructural final



III.6.5. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

Siguiendo el debate teórico sobre la importancia de la RSC en el desarrollo de una reputación corporativa, esta Tesis Doctoral investiga si existe relación entre cada una de las dimensiones de la RSC (conceptualizada como un constructo multidimensional basándonos en la teoría del desarrollo sostenible) y la imagen y reputación corporativas. Para ello, se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales para testar las hipótesis de investigación planteadas.

Las tres primeras hipótesis sugieren que la dimensión económica, social y medioambiental de la RSC poseen un efecto positivo y directo sobre la imagen corporativa. Del mismo modo, las hipótesis cuatro a seis proponen que la dimensión económica, social y medioambiental de la RSC poseen un efecto positivo y directo sobre la reputación corporativa. Por último, siguiendo los principios de la escuela diferenciada de pensamiento (Gotsi y Willson, 2001) se propone que la imagen corporativa tiene un efecto positivo y directo sobre la reputación corporativa. La evidencia empírica apoya todas las hipótesis planteadas.

Estos hallazgos son relevantes ya que permiten realizar varias contribuciones a la literatura académica del marketing. En primer lugar, proporcionan evidencia empírica sobre los factores de RSC que influyen en la imagen y reputación corporativas. Esto confirma que la RSC juega un papel vital como variable antecedente tanto de la imagen como de la reputación de las organizaciones. En este sentido, parece que la dimensión medioambiental

CAPÍTULO III

y económica de la RSC presentan la mayor influencia en ambos activos intangibles. En segundo lugar, se demuestra que los principios de la escuela diferenciada de pensamiento de Gotsi y Wilson (2001) sobre la relación entre imagen y reputación se cumplen en esta investigación.

Del mismo modo, el presente estudio presenta una serie de implicaciones para los profesionales en el ámbito del marketing. La implicación más importante para los profesionales es que las tres dimensiones de la RSC desde la perspectiva del desarrollo sostenible ejercen un efecto directo y positivo tanto en la imagen como en la reputación corporativas. Esto debería dar a los gerentes el argumento que necesitan para justificar el coste asociado a las inversiones en actividades socialmente responsables. En el pasado los aspectos ambientales de la RSC han sido los valorados en mayor medida por las empresas. Sin embargo, hoy en día las compañías deberían preocuparse mucho más por las implicaciones de su política y acciones de RSC incluyendo aspectos económicos y sociales ya que esta Tesis demuestra el efecto positivo de estas dimensiones tanto en la imagen como en la reputación de las compañías. Además, los hallazgos del presente estudio sugieren que las áreas de imagen, reputación y responsabilidad social están estrechamente interrelacionados por lo que se deduce que estos conceptos podrían ser gestionados de una manera integrada. Así, se anima a las empresas a explorar cómo las actividades de RSC y reputación podrían ser gestionadas de manera conjunta, ya que puede que muchas organizaciones estén gestionando estos conceptos en áreas de negocio independientes. Por último, incluyendo a los diferentes grupos de interés de la organización en la definición de las actividades de RSC, sería posible incrementar la legitimidad a la propia organización y al modo en que la noción RSC puede ser definida e implementada en la empresa.

Por último, para refinar los resultados de este estudio, a continuación se presentan algunas limitaciones y líneas futuras de investigación. La presente investigación se centra en los conceptos de reputación corporativa y RSC. Nuestros hallazgos sugieren que los aspectos económicos, sociales y medioambientales son componentes clave de la RSC. Sin embargo, estudios en profundidad de este concepto son necesarios ya que como indican académicos recientes existe una falta de trabajos centrados en la perspectiva del consumidor sobre aspectos responsables y sostenibles (Sheth et al., 2011). Por ello, investigaciones futuras podrían centrarse en analizar distintas perspectivas teóricas de la RSC como el modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999) o las asociaciones corporativas

CAPÍTULO III

(Brown y Dacin, 1997) y su influencia en la imagen y reputación corporativas. Por otra parte, el presente estudio se ha realizado a través de encuestas personales a consumidores de establecimientos hoteleros en la Comunidad Autónoma de Cantabria y no está claro hasta qué punto los resultados pueden generalizarse a otras industrias, otros grupos de interés o países. Investigaciones futuras podrían ampliar esta investigación mediante la inclusión de las expectativas de los distintos grupos de interés en torno a la RSC y reputación de la compañía.

CAPÍTULO IV.

**EFFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL
CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E.**

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD
CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE
LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS
TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN
CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO
DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E.

IV.1. Introducción

Como ya se expuso, el objetivo general de esta Tesis Doctoral es el estudio del proceso de influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor. De este modo, se pretenden conocer los antecedentes y consecuencias de los consumidores ante este tipo de iniciativas. La tesis de trabajo fundamental que subyace a este trabajo doctoral es que las respuestas de los individuos tienen tres antecedentes secuenciales básicos, que se encuentran interrelacionados: la imagen y reputación corporativas, las cuales, se encuentran determinadas por la propia identidad de la compañía y el grado de identificación que se produzca entre el individuo y la empresa, derivado de esta percepción de la marca como entidad socialmente responsable.

En la revisión conceptual efectuada en el primer capítulo de esta Tesis Doctoral se han estudiado las primeras variables básicas –identidad e imagen corporativas–revisando el proceso de generación de reputación corporativa. En este cuarto capítulo se revisa el cuarto concepto clave de la presente Tesis Doctoral, la identificación entre empresa y consumidor (en adelante identificación C-E). De este modo, pueden señalarse tres objetivos específicos de este capítulo: (1) delimitar conceptualmente la identificación en el contexto de las relaciones empresa-consumidor, (2) justificar teóricamente la inclusión de esta variable en el proceso de influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor turístico, y (3) revisar el conjunto de variables que median la influencia de la RSC sobre la identificación C-E. De este modo, estaremos en disposición de construir dos modelos de relaciones causales que expliquen la influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor, incluyendo la función mediadora básica de la identificación C-E.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este capítulo la estructura del mismo será la siguiente. Se comenzará revisando brevemente los principales postulados de las dos teorías que han configurado el marco conceptual en el que se ha integrado gran parte de la investigación de la identificación en el área de Marketing: la Teoría de la Identidad Social (SIT, en sus siglas en inglés) y la Teoría de la Autocategorización (SCT, en

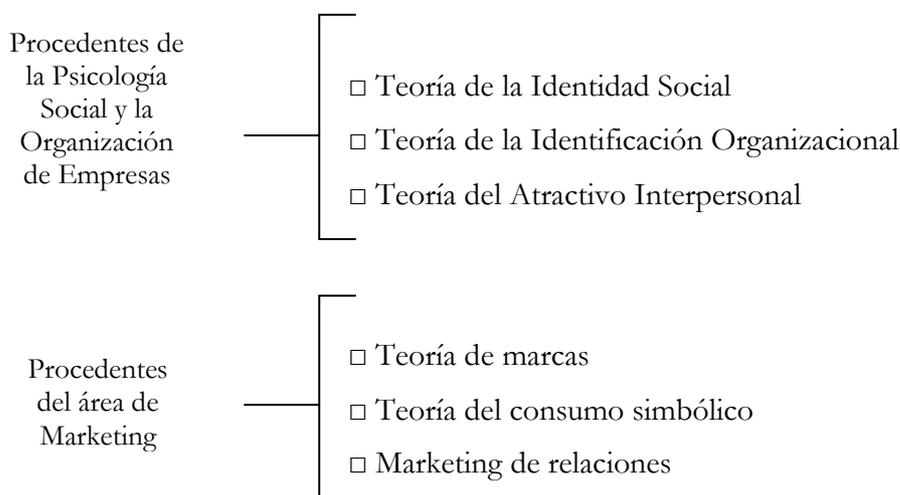
CAPÍTULO IV

sus siglas en inglés). A continuación, se pasa a revisar el concepto de identificación organizacional e identificación C-E. Así mismo se revisa el tratamiento de la identificación C-E en el estudio de la influencia de la RSC en el comportamiento del consumidor. Finalmente, se analizan las variables consecuencia de la identificación C-E. De este modo, se presentan dos modelos de ecuaciones estructurales para los antecedentes y consecuencias de la identificación C-E con la justificación de las hipótesis de relación pertinentes.

IV.2. Marco conceptual

Diversos estudios y teorías han abordado el estudio de la identificación en el campo de la psicología social, en el área del conocimiento organizacional, y como no en el marketing (Marin y Ruiz de Maya, 2007). El estudio del concepto de identificación ha sido utilizado para comprender las razones y motivaciones que llevan a los individuos a querer relacionarse con empresas.

Figura IV.1. Teorías básicas en la delimitación conceptual de la Identificación C-E



Fuente: Marin y Ruiz de Maya (2007)

La Teoría de la Identidad Social (SIT), y el desarrollo conceptual de ésta que supone la Teoría de la Autocategorización (SCT), constituyen la base teórica en el que se ha insertado la gran mayoría de la investigación sobre identificación en el área de marketing (Currás,

CAPÍTULO IV

2007), ya que ofrecen argumentación teórica sólida y evidencia empírica a una de las razones básicas esgrimidas por los investigadores para explicar por qué los individuos se relacionan con las empresas: porque estas relaciones ayudan a los sujetos a satisfacer sus necesidades de definición personal (Dutton et al., 1994; Sen y Bhattacharya, 2003).

IV.2.1. Teoría de la Identidad Social

La SIT, propuesta por Tajfel y Turner (1979), es una teoría general de proceso de grupos y relaciones intergrupales que distingue los fenómenos de grupo de los fenómenos interpersonales. En su origen esta teoría tuvo como objetivo intentar identificar las condiciones que llevan a un individuo a discriminar favorablemente a los miembros del endogrupo frente a los pertenecientes al exogrupo. La SIT se construye en torno a tres conceptos centrales: categorización (o clasificación), identificación y comparación (McGarty et al., 1994). Del mismo modo que los individuos categorizan los objetos para comprender la realidad, las personas tienden a clasificarse a ellos mismos y al resto de individuos dentro de varias categorías sociales diferentes, como grupos religiosos, grupos de afiliación, género, raza, grupos de edad... (Tajfel y Turner, 1979). La categorización social o clasificación social, es un proceso cognitivo que define las fronteras entre el endogrupo y el exogrupo, acentuando las diferencias con los miembros del exogrupo, y enfatizando las similitudes entre los miembros del endogrupo respecto a dimensiones o características prototípicas del mismo (Hogg et al., 1995; Hogg y Terry, 2000).

De este modo, la categorización social de los individuos cumple dos funciones. En primer lugar, gracias a ella el sujeto segmenta y ordena cognitivamente el entorno social en el que se mueve, dándole un significado coherente y permitiéndole definir al resto de individuos, en base a las características prototípicas del grupo o categoría donde les ha incluido. En segundo lugar, la clasificación social permite al individuo situarse a sí mismo en el entorno social en el que se mueve definiéndose como un yo en relación con su medio. Esto permite que los sujetos se identifiquen con aquellos grupos en que se percibe, aunque sea parcialmente, como miembros.

La identificación cumple dos importantes objetivos (McGarty et al., 1994). Primero, que parte de lo que un sujeto percibe que es se construye por medio de su pertenencia a un grupo social. De acuerdo a la SIT, el autoconcepto se forma por una identidad personal,

CAPÍTULO IV

que incluye las características idiosincráticas del mismo (atributos corporales, rasgos psicológicos, habilidades, intereses, etc.) y una identidad social que sitúa al individuo como miembro de una categoría social con los rasgos prototípicos que esta tenga (Tafjel y Turner, 1979). En segundo lugar, la identificación implica la idea de que al menos en parte y en algún sentido, un individuo se siente igual o similar –idéntico– a otros sujetos. Así, el sujeto trata a los miembros del endogrupo como similares en algún punto central y relevante, lo que tendrá sus implicaciones en el comportamiento grupal y en su influencia sobre el comportamiento individual.

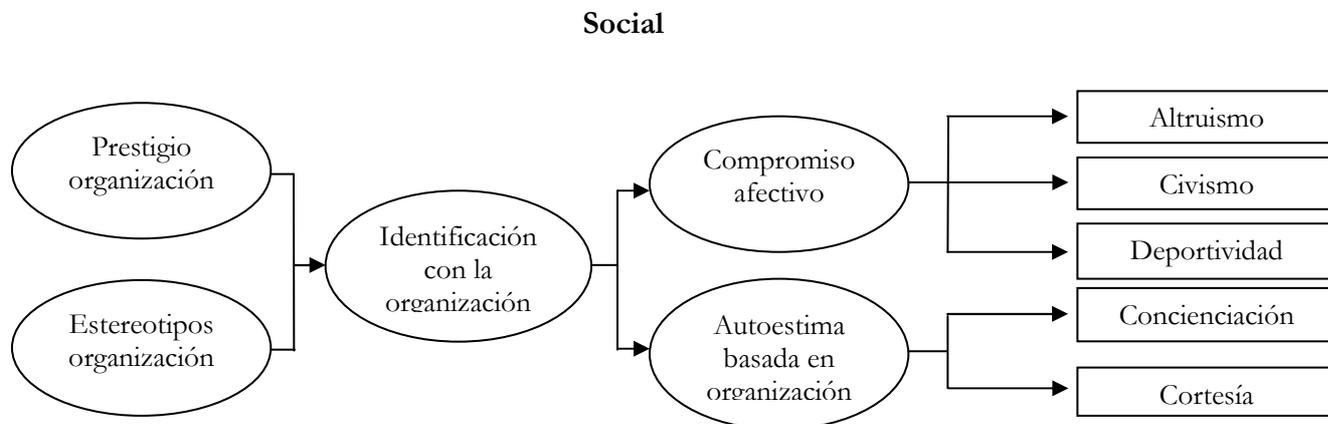
El tercer elemento clave de la SIT es la idea de comparación social. Este concepto hace referencia a la idea de que el sujeto, con objeto de evaluarse a sí mismo, se compara con otros similares a él. Según Tafjel y Turner, (1979) los miembros de un grupo se comparan con otros grupos para definir a su grupo de forma positiva. De este modo, una de las premisas de la SIT es que el individuo se siente motivado a evaluarse a sí mismo de forma positiva, y en la medida en que se define en algún grado como perteneciente a un grupo, estará motivado para evaluar de forma positiva a ese grupo. Podría decirse que la comparación social persigue un proceso de mejora del autoconcepto. Debido a que el autoconcepto se encuentra definido en términos de pertenencia a un grupo, se busca favorecer actitudinal y perceptualmente al endogrupo respecto al exogrupo como medio para evaluarse a sí mismo más positivamente. Así, la identidad social de los miembros de un grupo es de carácter relacional y está muy influenciada por el contexto social ya que se determina en función del exogrupo que sirve de referencia para la comparación.

De este modo, se desprende que la identidad social es un constructo multidimensional (Ellemers et al., 1999; Bergami y Bagozzi, 2000). Ellemers et al. (1999) demostraron que la identidad social de un sujeto se divide en tres componentes: (1) el componente cognitivo, que supone la conciencia cognitiva de pertenencia a un grupo o categoría social, al que denominan autocategorización, (2) un componente evaluativo, o la connotación positiva o negativa que se asocia a la pertenencia a un grupo, denominado pertenencia del grupo, y (3) el componente emocional, o el sentido de implicación emocional con el grupo, denominado compromiso afectivo. Posteriormente, Bergami y Bagozzi (2000) continuaron con la investigación de Ellemers et al. (1999) volviendo a demostrar la multidimensionalidad de la identidad social de un sujeto. Según estos autores la identificación cognitiva influye sobre el compromiso afectivo con la organización

CAPÍTULO IV

(componente emocional) y la autoestima basada en la organización (componente evaluativo), y son estas variables las que moderan los comportamientos de los sujetos.

Figura IV.2. Modelo de relaciones entre los diversos componentes de la Identidad



Fuente: Bergami y Bagozzi (2000)

IV.2.2. Teoría de la Autocategorización

Por su parte, la SCT (Turner et al., 1990) surge de las ideas y preceptos de la SIT, suponiendo un conjunto de hipótesis respecto al funcionamiento del autoconcepto social, es decir, el concepto del yo basado en la comparación con otras personas, y que se centra en el primero de los propuestos de la SIT, el de la categorización como proceso cognitivo. Así, la SCT supone un desarrollo posterior de la SIT y se centra en el fenómeno intergrupar, en lugar de centrarse en los efectos de la identidad social en los procesos intergrupales, tal y como hace la SIT.

Así, la SCT se centra en el análisis del proceso cognitivo que supone la categorización social, situándolo como la base cognitiva del comportamiento grupal: la categorización del yo y de los otros acentúa las diferencias entre los miembros del exogrupo, y enfatiza las similitudes entre los miembros del endogrupo (Hogg et al., 1995). Para Turner (1985) y Turner et al. (1990) la simple categorización como miembro de un grupo –proceso cognitivo– explica la preferencia de los sujetos por el endogrupo, sin tener que recurrir a procesos afectivos y evaluativos, hipótesis que fue contrastada experimentalmente por Tajfel y Turner (1986).

CAPÍTULO IV

La categorización del yo, o autocategorización, asimila cognitivamente al yo en el prototipo del endogrupo, produciéndose el denominado proceso de despersonalización del yo (Turner et al., 1990). La despersonalización se entiende como un cambio en la conceptualización del yo en base a la percepción de los otros, por el cual las personas se perciben a sí mismas más como ejemplares intercambiables de una categoría social que como personalidades únicas definidas por sus diferencias individuales en relación con los otros (Turner et al., 1990).

Para la SCT la autopercepción social varía a lo largo de un continuo. En un extremo se situaría la percepción del yo como persona única, que correspondería con un estado de máxima identidad personal y un máxima diferencia entre el yo y los miembros del grupo. En el otro extremo, se sitúa la percepción plena del yo como miembro de una categoría social, máxima identidad social, máxima similitud con los miembros del endogrupo y máxima diferenciación con los miembros del exogrupo. El proceso de despersonalización del yo supone desplazarse hacia el segundo extremo del continuo de autopercepción, donde la autopercepción como miembro de la categoría social va ganando peso en la conceptualización del yo. Sin embargo, tal y como señalan Turner et al. (1990), la despersonalización no consiste en la pérdida de la identidad individual, ni la pérdida o sumisión del yo en el grupo (des-individualización), ni un tipo de regresión a una forma de identidad más primitiva o inconsciente. Supone simplemente el cambio producido cuando la autopercepción pasa de basarse en la identidad personal y empieza a basarse en una identidad social con las características prototípicas que ésta tenga.

Figura IV.3. Coexistencia de la Identidad Social y Personal del individuo



Fuente: Elaboración Propia

Para Hogg y Terry (2000) y según los preceptos de la SCT, el proceso de despersonalización del yo es el proceso clave subyacente a los fenómenos de grupo, porque es el que provoca que la autopercepción y el comportamiento individual se alineen con el

CAPÍTULO IV

prototipo del grupo, contextualmente relevante. Para Turner et al. (1990), la despersonalización es el proceso que genera, por ejemplo, el comportamiento normativo, el estereotipo social, el etnocentrismo, las actitudes positivas hacia el grupo, la cohesión social, la cooperación, el altruismo o la empatía dentro de un grupo.

Así, la noción de prototipo es central en la SCT. Los individuos representan cognitivamente los atributos definitorios y estereotipados del grupo en forma de prototipos. En este sentido, Hogg y Terry (2000) argumentan que los prototipos no son listas definidas de atributos, sino conjuntos confusos que capturan los rasgos de pertenencia al grupo, a menudo en forma de representaciones de miembros ejemplares o tipos sociales. Los prototipos incluyen todos los atributos que caracterizan al grupo y lo distinguen del resto, incluyendo creencias, actitudes, sentimientos o conductas. El rasgo principal del prototipo es que maximiza las similitudes en el interior del grupo, a la vez que las diferencias respecto al exogrupo. Así, los prototipos se forman bajo el llamado principio de metacontraste (Turner et al., 1990) que consiste en la maximización de la ratio entre las diferencias intergrupo y las similitudes intragrupo. Los prototipos del grupo que los individuos manejan son similares, y por lo tanto compartidos, debido a que los miembros del mismo grupo se encuentran generalmente situados en un campo social relativamente similar (Hogg et al., 1995). Por último, hay que añadir se almacenan en la memoria y se construyen, mantienen, modifican en relación al contexto social inmediato del grupo. Por ello, los prototipos son muy dependientes y están muy influenciados por lo que se considera contextualmente relevante en el grupo (Hogg y Terry, 2000).

En definitiva, la SCT ayuda a comprender por qué los sujetos se sienten motivados a relacionarse con grupos o categorías sociales que les proveen del material necesario para definir su yo. La SCT ayuda a explicar las reacciones y comportamientos del individuo como miembro de un grupo social y los mecanismos que subyacen a esos comportamientos. De este modo, cuando el grupo social con el que se identifica el individuo es una organización empresarial, se producirá una identificación organizacional, la identificación C-E, en el que el sujeto identificado es un consumidor, el cual basa su relación con la empresa en actos de consumo. En el siguiente apartado se revisan ambos conceptos.

CAPÍTULO IV

IV.2.3. Identificación organizacional

Los primeros autores que utilizaron sistemáticamente la SIT en el área organizacional fueron Ashforth y Mael (1989), continuando su propuesta teórica con posteriores estudios empíricos como los de Mael y Ashforth (1992) y Kreiner y Ashforth (2004). A partir de entonces y hasta la actualidad, han ido apareciendo una gran cantidad de estudios sobre identificación y comportamiento grupal basados en la STI y la SCT, aunque tal y como señalan Hogg y Terry (2000), la gran mayoría sólo utilizan elementos muy básicos de ambas teorías, utilizando ambas de manera superficial y sin incorporar la gran cantidad de avances teóricos desarrollados desde finales de la década de los ochenta. Los individuos derivan parte de su identidad y autoconcepto de organizaciones y grupos de trabajo a los que pertenecen formalmente o están estrechamente relacionados (Hogg y Terry, 2000; Bergami y Bagozzi, 2000). Esta situación deriva de un estado cognitivo de autocategorización, donde un sujeto se sitúa como miembro de una organización, acentuando similitudes con los otros miembros de la organización y las diferencias con los que no lo son.

Así, autores como Ashforth y Mael (1989) definen la identificación organizacional como una percepción de pertenencia o unidad a la organización, mientras que otros autores como Dutton et al. (1994) señalan que cuando el autoconcepto del individuo contiene los mismos atributos que percibe en la identidad organizacional, se produce una conexión cognitiva que definimos como identificación organizacional. De este modo, la identificación organizacional es el grado en que un miembro se define a sí mismo a través de los mismos atributos que cree que definen a la organización. Por ello, puede establecerse que la identificación organizacional es un tipo concreto de identificación social, en que el grupo o categoría social donde se ubica el sujeto es una organización (Mael y Ashforth, 1992).

De este modo, esta conciencia de pertenencia y conexión con una organización, que es un grupo social, es un modo en que un sujeto dispone para alcanzar una identidad social positiva (Bergami y Bagozzi, 2000; Kreiner y Ashforth, 2004). Como consecuencia de esta conexión, la organización es psicológicamente aceptada como parte de la identidad personal (Scott y Lane, 2000). Según Bhattacharya y Elsbach (2002), la identificación organizacional se basa en una autopercepción –de conexión, de cercanía con la organización– y no es una percepción de la organización por parte del individuo, que es lo que se ha denominado imagen corporativa. El individuo, al percibir la identidad de la

CAPÍTULO IV

organización, realiza una comparación entre los rasgos identificativos de ésta y los suyos propios. De esta comparación subjetiva de identidades se puede desencadenar un estado cognitivo de conexión o cercanía entre las mismas –identificación–. Es decir, que el sentido de pertenencia y conexión que se establece entre el individuo y la organización no es la correspondencia directa entre sus propias características y las de la organización, sino que se deriva de un sentido subjetivo de conformidad entre ambas identidades (Bhattacharya y Elsbach, 2002).

Tal y como señalan Bergami y Bagozzi (2000), no se debe confundir la noción de identificación como estado cognitivo de autocategorización y conexión en la organización, con el proceso de comparación subjetiva de atributos personales y organizacionales, del que se deriva ese estado de conexión. De hecho, conviene no confundir el proceso del estado porque dicho estado cognitivo de autocategorización en la organización –identificación organizacional– puede estar influenciado por otras variables –no solamente por la comparación de las identidades personal y organizacional– y además influye por sí misma sobre los componentes de la identidad social –compromiso afectivo con la organización y autoestima basada en la organización– de forma independiente que el proceso de comparación del autoconcepto con la identidad organizacional.

Así, en esta Tesis Doctoral se concibe la identificación organizacional como el estado cognitivo de autocategorización, conexión y cercanía que un miembro tiene con la organización, producido como consecuencia de un proceso de comparación social y subjetivo entre la identidad personal del sujeto y de la organización, que percibiéndose compartiendo los mismos valores y atributos, empieza a definir su propio autoconcepto en base a su relación con la organización, es decir, construye una identidad social basada en su conexión con la organización. Este estado cognitivo influirá en los estados afectivos del individuo respecto a la organización, y por lo tanto, en sus posteriores comportamientos hacia la misma (Marin y Ruiz de Maya, 2007). Esta concepción de la identificación organizacional es coherente con los postulados básicos de la SCT (Turner et al., 1990) que expresa que el proceso cognitivo de autocategorización es clave para entender los fenómenos de comportamiento individual en su relación con el grupo.

CAPÍTULO IV

IV.2.4. Identificación C-E

Se ha visto como la SIT y la SCT han sido aplicadas en el contexto organizacional para analizar los comportamientos grupales e individuales de miembros de la organización —trabajadores y managers fundamentalmente— en los que existe una relación individuo-grupo relevante. Sin embargo, las premisas de ambas teorías han sido aplicadas en contextos singulares y situaciones en los que el individuo no tiene una relación formal de pertenencia a la organización, como es el caso de un consumidor respecto a una empresa (Scott y Lane, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003; Dholakia et al., 2004; Lichtenstein et al., 2004; Algesheimer et al., 2005; Bagozzi y Dholakia, 2006), un prescriptor respecto a una empresa (Ahearne et al., 2005) o un consumidor respecto a una organización no lucrativa (Bhattacharya et al., 1995; Cornwell y Coote, 2005; Sen et al., 2006). La SIT y la SCT son teorías válidas para explicar y predecir comportamientos de los consumidores respecto a una organización empresarial.

Sin embargo, la identidad social no ha de entenderse de forma estricta considerando la pertenencia de un modo meramente formal. De hecho, varios autores han utilizado el concepto de identidad colectiva como un concepto paralelo pero más amplio que el de identidad social, para referirse a aquella identidad que uno comparte con otros con los que tiene, o cree que tiene, alguna característica común (Ashmore et al., 2004). Según Brewer y Gardner (1996), lo importante para que se produzca la identificación es la existencia de vínculos interpersonales entre el sujeto y el grupo o categoría social.

En este sentido, Kristof (1996) propone cuatro vínculos que explican la existencia de relaciones entre empresas y personas: (1) los valores, (2) las características y rasgos de la personalidad compartidos, (3) la existencia de objetivos comunes y (4) la satisfacción de necesidades individuales por parte de la empresa. La identificación C-E integra armónicamente estos posibles vínculos o nexos entre empresa e individuo. La identificación organizacional es un estado cognitivo de conexión con la organización que supone una percepción por parte del individuo de solapamiento con los rasgos y características de la personalidad de la organización (Ashforth y Mael, 1989), en dicha percepción de solapamiento juegan un papel fundamental los valores compartidos (Hall y Schneider, 1972; Hunt et al., 1989). De este modo, la identificación satisface necesidades de

CAPÍTULO IV

definición personal de los sujetos, que se nutren de la identidad de la organización para configurar la suya propia (Sen y Bhattacharya, 2003).

Así, la identidad colectiva se construye no en base a un sentido de pertenencia formal a un grupo, sino en base a un sentido compartido de comunidad. Así, la identidad colectiva no requiere contacto directo con otros miembros ni pertenencia formal al grupo, sino que el posicionamiento en el mismo puede ser simplemente de naturaleza psicológica (Turner et al., 1990). Esta noción de identidad colectiva como identidad construida en base a un sentido de comunidad más que de pertenencia formal es el que más se ajusta y el más aplicable a las relaciones consumidor-empresa. Un consumidor no es miembro formal de la organización, pero se ha demostrado que se puede identificar con ella o con sus marcas, y que dicha identificación modera algunos de sus comportamientos respecto a la empresa (Sen y Bhattacharya, 2001; Ahearne et al., 2005).

Berger et al. (2006) demuestran que para el caso de la identificación generada como consecuencia de la utilización de comunicaciones de responsabilidad social corporativa, lo que se produce es un sentido de “comunidad de responsabilidad social” entre las personas –trabajadores o consumidores– que rodean a una organización socialmente responsable. Así, un sujeto puede, al menos en parte, definirse a sí mismo en base a su rol de consumidor de una marca (Reed II, 2002). En otras palabras, un sujeto puede definirse a sí mismo en base a la identidad colectiva que le asocia con otros individuos en base a su característica común de ser consumidores de dicha marca. A través de esta autodefinition como consumidor de una marca un sujeto puede satisfacer necesidades de definición personal.

En este sentido, la teoría de la extensión del yo de Belk (1988) propone que las posesiones de un individuo reflejan su identidad ya que tienen un significado relevante de manera que tiende a contemplarlas como parte de sí mismo, como una extensión de lo que es y lo que le configura. Los actos de consumo se convierten de este modo en una forma de definir y expresar la identidad de un sujeto entendiéndose por tener no sólo objetos o bienes materiales, sino además relaciones sociales, atributos personales, símbolos, grupos sociales, ideas... (Belk, 1988). Así, las relaciones de consumo que provoquen la asociación cognitiva del consumidor con una marca en base a una identidad colectiva –percibiéndose en una comunidad compartiendo unos mismos valores por ejemplo– serán un vehículo

CAPÍTULO IV

apto para satisfacer necesidades de definición personal, permitiendo la extensión y reconfiguración del yo. De este modo, la identificación C-E satisface necesidades de definición personal de los consumidores, que se nutren de la identidad de la marca para configurar la suya propia (Bhattacharya y Sen, 2003). Estas necesidades básicas de definición personal son: (1) necesidad de continuidad o confirmación, (2) de diferencia y (3) de ensalzamiento o prestigio. El individuo tiene estos tres elementos en cuenta a la hora de determinar cuál es el atractivo de la identidad que percibe de una empresa y sirven para explicar el grado de identificación que siente por la misma (Dutton et al., 1994).

Varias investigaciones han demostrado empíricamente la propuesta teórica de Belk. Por ejemplo, Escalas y Bettman (2005) demuestran que los consumidores construyen su propia identidad y se proyectan ante otros individuos a través de sus elecciones de marca, mediante un proceso que denominan de “apropiación de asociaciones de marca”. Para estos autores, la elección de una marca por parte de un consumidor se basa en la existencia de congruencia entre la imagen que percibe de la marca y la imagen que desea mostrar de sí mismo. Además, estudian la importancia que tiene el significado que el grupo de referencia del consumidor otorga a la marca en el proceso de elección de la misma por parte del sujeto. En la medida en que un individuo siente que su grupo de referencia otorga un significado colectivo a una determinada marca, el consumo de la misma será vehículo privilegiado de construcción del autoconcepto a través de la creación de un sentido de conexión con el resto de miembros del grupo, formándose la identidad colectiva (Brewer y Gardner, 1996) alrededor de la marca.

Por otro lado, Fennis et al. (2005) demuestran a través de varios experimentos cómo las diferentes dimensiones de la personalidad de marca (Aaker, 1997) percibidas por un consumidor influyen en su propia autopercepción de los rasgos de personalidad. Así, comprueban que un sujeto que consume una marca percibida como competente aumenta su autopercepción de sofisticación, o una marca percibida como sincera mejora la autopercepción del sujeto como individuo amable y agradable. En definitiva, estos autores demuestran cómo las relaciones establecidas entre consumidor y empresa influyen en la propia autodefinición de los sujetos, y que dichas relaciones son fuentes de satisfacción de necesidades de definición personal.

CAPÍTULO IV

Por último, Yoon et al. (2006) demuestran empíricamente que los individuos hacen inferencias respecto a cómo son otros sujetos (personalidad, intenciones y estilos de vida) en base a sus decisiones de consumo y estudian cómo son dichas inferencias cuando se efectúan en relación a empresas con imagen de responsabilidad social. En su investigación, demostraron que los individuos tienden a inferir que una persona es sensible o está concienciada con el cuidado del medio ambiente simplemente teniendo como base de la inferencia que esa persona es consumidora de un tipo de producto de una empresa responsable con el medio ambiente. Esto supondría una demostración empírica de la teoría de extensión de yo de Belk (1988). De este modo, las relaciones de consumo con empresas y marcas, y la identificación con éstas, se convierten en formas de construcción y expresión de la propia identidad personal.

El desarrollo en los últimos años de nuevas estrategias de marketing de relaciones tales como las comunidades de marca, clubes de consumidores o comunidades virtuales, así como el interés académico en estas nuevas herramientas (McAlexander et al., 2002; Bagozzi y Dholakia, 2002; Dholakia et al., 2004; Algesheimer et al., 2005; Bagozzi y Dholakia, 2006), responden al argumento principal de que es factible crear sentido de comunidad alrededor de la identidad colectiva que supone la empresa o marca, provocando la identificación de los consumidores con la misma, con las consecuentes respuestas favorables que ésta conlleva. En resumen, se comprueba cómo los desarrollos y avances conceptuales de la SIT y la SCT se pueden extender y aplicar a las relaciones consumidor-empresa. La investigación en torno al concepto de identificación C-E se injerta en esta corriente.

La identificación C-E es un tipo concreto de identificación organizacional en el que el individuo se relaciona con una marca o empresa en calidad de consumidor. Tal y como Bhattacharya y Sen (2003) argumentan, este concepto es sumamente relevante ya que supone el primer sustrato psicológico para construir la clase de relaciones comprometidas, en profundidad y llenas de sentido que los directores de marketing buscan definir hoy en día con sus clientes. Así, la identificación C-E es el estado cognitivo de conexión y cercanía de un consumidor respecto a una empresa, generado como consecuencia de un proceso de comparación entre la identidad personal y la de la organización realizado por el consumidor, que percibiéndose compartiendo con la empresa los mismos rasgos, valores y atributos, empieza a definir su propio autoconcepto sobre la base de su relación con la

CAPÍTULO IV

misma (Bhattacharya y Sen, 2003). Dicho de otro modo, este estado cognitivo de conexión con la empresa supone una percepción por parte del consumidor de solapamiento con los rasgos y características de la personalidad de la organización (Ashforth y Mael, 1989), jugando en dicha percepción de solapamiento un papel fundamental la existencia de valores compartidos (Hunt et al., 1989). A través de la identificación C-E los consumidores construyen y definen su autoconcepto. Si bien es algo que la empresa puede generar o provocar, no puede ser unilateralmente impuesto por la misma. Los individuos han de sentirse motivados a seleccionar voluntariamente las organizaciones con las que identificarse. Para Sen y Bhattacharya (2003), la identificación C-E consiste en una relación voluntaria, activa y selectiva, mantenida por el consumidor en relación a la empresa con el objetivo de satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal. A continuación, analizamos las principales características de estas relaciones.

En primer lugar, es una relación voluntaria y activa. Las relaciones entre empresa y consumidor se han basado tradicionalmente en la satisfacción del consumidor y la lealtad, donde la iniciativa en los contactos y el proceso de intercambio corresponde a la empresa, utilizando la venta personal, programas de comunicación o los planes de fidelización. Pero en el caso de la identificación, y siguiendo a Marin y Ruiz de Maya (2007), el proceso se invierte y la iniciativa corresponde al consumidor, en la medida en que es el interesado directo en la relación, ya que contribuye a satisfacer necesidades de definición personal, que de otra forma, a nivel individual, no podrían ser satisfechas (Aggarwal, 2004). De forma similar a lo que ocurre en el caso de las organizaciones, la identificación C-E constituye un proceso activo y dinámico. Aunque en el área organizacional se le ha dado en ocasiones un tratamiento estático, en general, se debe hablar de proceso de identificación (Dutton et al., 1994). En segundo lugar, es selectiva. El hecho de que las empresas no ocupen un lugar preferente en la vida del individuo les dificulta ser elegidas como grupos para desarrollar la identidad social del individuo. En la medida en que la identificación trata de satisfacer necesidades de definición personal, el consumidor sólo se identificará con aquellas empresas cuya identidad le resulte atractiva, que tengan una identidad parecida a la suya, sea distinta del resto y ensalce las características y rasgos de él (ella) como individuo (Bhattacharya y Sen, 2003), teniendo como base la existencia de unos valores y principios compartidos (Scott y Lane, 2000). Por último, tiene como objetivo satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal. Los individuos se identifican con las organizaciones cuando perciben un solapamiento entre los atributos y valores de la organización y los

CAPÍTULO IV

suyos propios (Dutton et al., 1994), en la medida en que dicha identificación puede contribuir a satisfacer su necesidad de autoestima, de consistencia y de distinción con otros individuos que pertenecen a otras organizaciones (Scott y Lane, 2000).

Bhattacharya ha sido uno de los grandes impulsores de la investigación de la identificación como elemento clave para entender las relaciones consumidor-empresa, con aportaciones seminales tanto desde el punto de vista teórico (Bhattacharya y Sen, 2003), en que provee un marco teórico para el estudio de la identificación C-E, como desde el punto de vista empírico, estudiando sus antecedentes y consecuencias en varios contextos (Bhattacharya et al., 1995; Sen y Bhattacharya, 2001; Bhattacharya y Elsbach, 2002; Ahearne et al., 2005; Sen et al., 2006). En la Tabla IV.1 aparece un resumen de las aportaciones realizadas en la literatura sobre los antecedentes y consecuencias de la identificación C-E.

Tabla IV.1. Investigaciones de los antecedentes y consecuentes de la Identificación C-E

| Autores | Ámbito | Antecedentes | Consecuencias |
|----------------------------|--|---|--|
| Bhattacharya et al. (1995) | Museo de arte | Prestigio de la organización Confirmación expectativas con el servicio Tiempo en la relación Visibilidad de la relación Participación en organizaciones similares Contacto Donaciones | |
| Kim et al. (2002) | Telefonía móvil | Atractivo de la identidad | Lealtad de marca Promoción de la empresa |
| Bhattacharya y Sen (2003) | | Atractivo de la identidad Notoriedad de la identidad Integración en la relación | Lealtad a la empresa Promoción de la empresa Enganche de clientes Resistencia a información negativa Reivindicación de la organización |
| Dholakia et al. (2004) | Comunidades virtuales | Percepciones de valor de la comunidad | Participación en la comunidad |
| Ahearne et al. (2005) | Empresas farmacéuticas - médicos | Percepción de la empresa Percepción del representante de ventas Imagen construida externa de la empresa | Utilización del producto Comportamiento extra rol del consumidor |
| Algesheimer et al. (2005) | Comunidades de marca: Clubes automóviles | Calidad de la relación con la marca | Compromiso con la comunidad Presión normativa de la comunidad |

CAPÍTULO IV

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| Einwiller et al. (2006) | Grandes almacenes | Publicidad negativa | Asociaciones negativas |
| Bagozzi y Dholakia (2006) | Comunidad de marca: Harley Davidson | | Deseo de participar en la comunidad Intenciones de compra |
| Marin (2006) | Cajas de ahorros | Atractivo de la identidad Motivación por la afiliación Conexión personal Relevancia de la identidad | Lealtad Promoción Reclutamiento de clientes Participación |
| Marin y Ruiz (2007) | Cliente-empresa financiera | | Atractivo de la identidad Evaluación de la empresa |
| Bhattacharya et al. (2008) | | | Comportamientos hacia la empresa Comportamientos hacia la causa social Comportamientos hacia otros stakeholders |
| Bigné y Currás (2008) | Consumidor-marca productos aseo e higiene personal | | Intención de compra |
| Marin et al. (2009) | Cliente-empresa financiera | | Lealtad |
| Currás et al. (2009) | Consumidor-marca productos aseo e higiene personal | | Actitud hacia la marca Intención de compra |
| Currás (2009) | Consumidor-marca productos aseo e higiene personal | Identidad de la compañía | Actitud hacia la compañía Intención de compra Compromiso con la compañía |

Fuente: Elaboración propia basada en Currás (2010)

El primer trabajo empírico, hasta lo que se conoce, que estudió los antecedentes de la identificación bajo la perspectiva del consumidor-organización fue el de Bhattacharya et al. (1995), en el ámbito de un museo de arte. Sin embargo, la aportación seminal en esta línea de trabajo es la de Bhattacharya y Sen (2003), ya que se ofrece un marco conceptual sólido, para el avance de la investigación aportando un modelo teórico general de los antecedentes y consecuencias de la identificación C-E. Posteriormente, Ahearne et al. (2005), testaron empíricamente un modelo de antecedentes y consecuencias de la identificación C-E. Debido a su gran relevancia, estos tres trabajos son comentados en detalle. Finalmente, nos

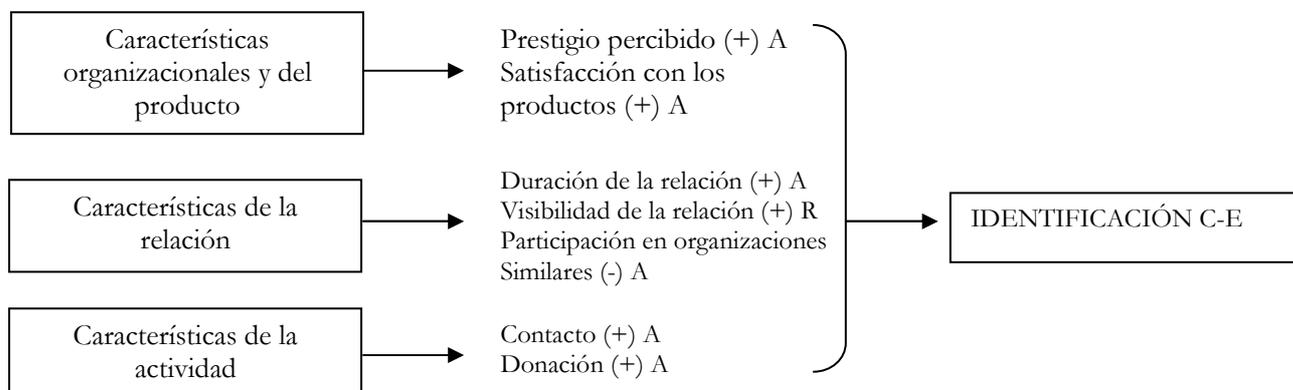
CAPÍTULO IV

parece oportuno destacar que en el ámbito investigador español, este concepto apenas ha sido investigado, hasta la aparición de las tesis doctorales de Marin (2006), Currás (2007) y Pérez (2011).

En primer lugar, el trabajo de Bhattacharya et al. (1995) resulta muy interesante ya que contrasta un modelo de factores y variables que anteceden a la identificación C-E. Estos autores entienden la identificación C-E como algo que la organización puede generar, construir o propiciar, enumerando un conjunto de variables que pueden guiar las decisiones gerenciales si es que la organización pretende que sus públicos se identifiquen con ella. Un aspecto importante para esta Tesis Doctoral, es que estos autores aconsejan como una estrategia de generación de identificación muy provechosa, la vinculación activa y el apoyo a causas sociales. Su estudio empírico se realiza sobre consumidores de una organización cultural, en concreto, un museo de arte.

Así, establecen sus hipótesis de estudio en base a tres factores como antecedentes de la identificación C-E: (1) las características organizacionales y del producto, (2) las características de la relación y (3) las características de la actividad desarrollada por el consumidor. En la siguiente figura aparecen representados los tres factores y las siete variables que afectan a la identificación C-E, su relación propuesta y si fue aceptada o rechazada:

Figura IV.1. Antecedentes de la Identificación C-E. Bhattacharya, Rao y Glynn (1995)



Fuente: Bhattacharya et al. (1995)

CAPÍTULO IV

Las características organizacionales y del producto es un factor que recoge las percepciones del consumidor sobre la organización y lo que ésta ofrece. Para los autores, el prestigio percibido de la organización y la satisfacción con los productos de la misma estarán relacionados positivamente con el grado de identificación de un individuo en esa organización. Hay que destacar que según definen los autores el prestigio percibido de la organización, esta sería una variable asimilable a la reputación de la organización. Las características de la relación sería el factor que recoge las características de la relación del individuo como consumidor con la organización. Los autores incluyen tres variables en este factor: la duración o el tiempo que el individuo se relaciona con la organización, la visibilidad de dicha relación y el número de otras organizaciones similares a las que pertenece o se relaciona. Para la primera variable, plantean la hipótesis de que la duración de la relación con la organización se relaciona positivamente con la identificación, pero que llegado un punto, dicha relación decaerá y se mantendrá constante. Es decir, plantean la existencia de un periodo de “luna de miel” donde la identificación crece rápidamente, pero llegado un momento del tiempo disminuye y se mantiene inerte. Para la segunda variable, plantean la hipótesis de que a mayor posibilidad de visibilidad de la relación, mayor será la identificación entre el individuo y la organización, debido a que aumenta la efectividad de ésta como generadora de autoconcepto. Por último, según la teoría de identidad social, las personas a menudo retienen varias identidades sociales. Por ello, Bhattacharya et al. (1995), plantean la hipótesis de que si aumenta el número de organizaciones de la misma clasificación social con las que el individuo se relaciona, la intensidad de la identificación con cada una de ellas, disminuirá.

El tercer factor que plantean estos autores como antecedente de la identificación C-E son las características de la actividad que efectúa. En este caso, proponen dos variables como moderadoras de forma positiva de la identificación: la frecuencia de contacto con una organización y la posible donación de dinero a la organización. Cuanto más contacto e interacción exista entre un individuo y una organización, más se expone a la identidad de las misma y mayor probabilidad habrá de que haga una lectura de la misma, lo que posibilita la identificación. La segunda variable hace referencia a la existencia de comportamientos de un individuo que van más allá de los esperados en su calidad o papel de consumidor o miembro de la organización. Los autores, al realizar la investigación empírica sobre una organización cultural sin ánimo de lucro, utilizan el comportamiento de donación de dinero, como un ejemplo de este tipo de comportamientos, planteando la

CAPÍTULO IV

hipótesis de que al realizar este comportamiento identifica más al individuo con la organización.

A modo de resumen, el trabajo de Bhattacharya et al. (1995) fue el primero en estudiar los antecedentes de la identificación en el contexto de la empresa. Sin embargo, los autores no diferencian conceptualmente la identificación producida en contextos de pertenencia formal a la organización –trabajadores, por ejemplo– con la identificación C-E, trasladando automáticamente las ideas aparecidas en estudios sobre la identificación trabajador–empresa al ámbito del consumidor, sin atender a sus posibles especificidades. Posteriormente, Bhattacharya y Sen (2003), superan esta limitación. En este sentido, estos autores apuntan que la mayoría de relaciones beneficiosas entre el consumidor y la empresa, se basan en la identificación del consumidor con la empresa, ya que ésta le ayuda a solucionar sus necesidades de definición personal. Los autores creen que ahondar en el conocimiento sobre el funcionamiento, antecedentes y consecuentes de este mecanismo psicológico ayudará a las empresas a construir relaciones más duraderas y consistentes y por lo tanto, rentables con sus clientes. De este modo, estos autores ofrecen un marco conceptual general a partir del cual desarrollar la investigación en torno de la identificación C-E.

Una de las principales premisas del trabajo de Bhattacharya y Sen (2003), es que aunque en contextos de pertenencia formal con la organización la identificación puede ser algo relativamente directo, mecánico y omnipresente, en las relaciones de consumo la identificación con la empresa sólo se producirá si se producen o generan una serie de mecanismos de contingencias, algunas de las cuales no son dependientes de la empresa. Por ello, argumentan que no es posible trasladar automáticamente al ámbito de la identificación C-E los hallazgos realizados respecto a los antecedentes y consecuencias de la identificación en situaciones de pertenencia formal a la organización (hallazgos realizados principalmente desde el área organizacional, en contextos relacionados trabajador – empresa). De este modo, proponen un modelo, que no contrastan, de antecedentes y consecuencias de la identificación C-E.

Para los autores, los antecedentes de la identificación C-E se articulan en torno a dos relaciones secuenciales con una variable moderadora clave, el atractivo de la identidad de la empresa que perciba el consumidor. La primera relación se centra en las variables que

CAPÍTULO IV

influyen en que una determinada identidad corporativa sea percibida más o menos atractiva. Bhattacharya y Sen (2003) parten de la aportación de Dutton et al. (1994) quienes en base a la SIT, argumentan que son tres las características de la identidad de un grupo social que la configuran como atractiva para definir el autoconcepto de sus miembros: que sea consistente, distintiva y que ensalce o mejore el autoconcepto.

Los individuos se sienten motivados en mantener una coherencia, consistencia o integridad en su autoconcepto. Por este motivo, el que una organización tenga una identidad bien definida, continua y resistente a lo largo del tiempo ayuda a los sujetos a identificarse con ella. Del mismo modo, la SIT propone que los individuos necesitan distinguirse de los otros en los diferentes contextos sociales como forma de definirse a sí mismos. De este modo, se entiende que una organización cuya identidad sea percibida como distintiva será una organización más atractiva para identificarse. Por último, para cumplir con su necesidad de mejora y de realce de su autoconcepto, los individuos preferirían identificarse con las organizaciones cuya identidad les provea de dichas características.

Así, Bhattacharya y Sen (2003) proponen tres antecedentes directos del atractivo de la identidad, que dan cumplimiento a las tres características que debe poseer una identidad atractiva –consistencia, distintividad y mejora del autoconcepto–: la similitud, la distintividad y el prestigio de la identidad (Dutton et al., 1994). Además, proponen tres variables que moderarán la utilización de las percepciones de la identidad de la empresa a la hora de realizar juicios evaluativos sobre su similitud, distintividad, prestigio y en última instancia, atractivo de la identidad: el grado de conocimiento de la identidad por parte del consumidor, la coherencia con la identidad y la honradez percibida en la comunicación de dicha identidad. La segunda relación básica que proponen los autores es aquella que pone en relación la percepción del atractivo de la identidad y la propia identificación C-E. Según Bhattacharya y Sen (2003), el efecto del atractivo de la identidad y la propia identificación C-E vendrá moderado por dos variables: la relevancia de dicha identidad – *identity salience* – y el grado de integración de la relación del consumidor con la empresa en el contexto social – *embeddedness* –.

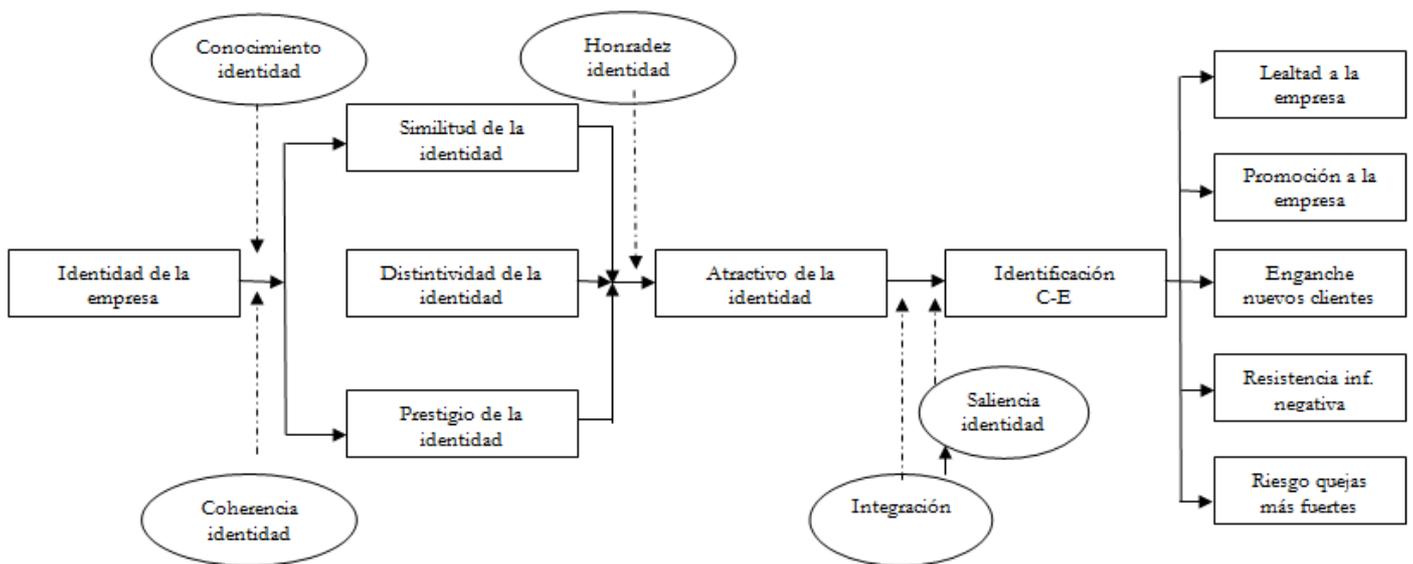
Por último, los autores proponen cuatro posibles consecuencias beneficiosas de la identificación C-E para la empresa, y una quinta consecuencia negativa, todas ellas en

CAPÍTULO IV

forma del comportamiento del consumidor: lealtad a la empresa, promoción de la empresa, enganche de nuevos clientes, resistencia a la información negativa y el riesgo a quejas más fuertes por parte de los consumidores insatisfechos. En la Figura IV.5 aparece representado el modelo teórico de antecedentes y consecuencias de la identificación C-E propuesto por Bhattacharya y Sen (2003):

Figura IV.5. Antecedentes y consecuencias de la Identificación C-E.

Bhattacharya y Sen (2003)



Fuente: Bhattacharya y Sen (2003)

Ahearne et al. (2005) continúan la línea de investigación en torno a la identificación C-E, contrastando empíricamente por primera vez un modelo de antecedentes y consecuencias de la identificación C-E. Los autores desarrollan su estudio en el sector farmacéutico, analizando como la identificación entre una empresa proveedora y el médico influye en las respuestas respecto a ella. Con su estudio, los autores demuestran que la identificación C-E cumple con su papel mediador de las respuestas a pesar de que un médico no sea un consumidor final, sino un intermediario y prescriptor de productos.

Para Ahearne et al. (2005) existen tres factores que moderan la identificación C-E: (1) las percepciones sobre lo que la empresa representa, es decir, la percepción individual de la identidad de la empresa, lo que se denomina identidad percibida o imagen corporativa, (2)

CAPÍTULO IV

la percepción de lo que otros piensan que es la organización o imagen construida externa (Dutton et al., 1994), y (3) la percepción de la identidad de representante de ventas, que cumple la función de interfaz entre el individuo y la organización, con quién interactúa. Para Ahearne et al. (2005), el simple hecho de que el representante de ventas se convierta en el interfaz personal entre empresa y el médico con el que interactúa, y al que percibe como una extensión de la organización, es razón suficiente para pensar que cómo sea percibido por el médico influirá en la identificación con la organización al completo. El modelo propuesto por estos autores propone que estas tres percepciones el consumidor - identidad de la empresa, reputación e identidad del representante de ventas, influyen en el estado cognitivo de conexión entre ellos y la organización-identificación C-E, y que a través de este estado, influyen en sus posteriores respuestas a la misma. Creando un estado cognitivo o psicológico con la empresa, como supone la identificación C-E, el consumidor se siente motivado a conseguir los mismos objetivos de la empresa y a realizar esfuerzos para su consecución (la identificación genera compromiso y alineación de objetivos) (Currás, 2007).

Los autores en su modelo enumeran estas consecuencias generales de la identificación C-E como respuestas comportamentales: (1) respuestas como consumidor, aumentando la preferencia de marca y el consumo de productos de la empresa, y (2) las respuestas más allá del papel de consumidor, realizando comportamientos extras al consumo de productos como, por ejemplo, la recomendación a terceros o el querer trabajar para la misma. Recordemos que Bhattacharya et al. (1995) habían contrastado esta variable como antecedente de la identificación, no como consecuencia, y habían rechazado la hipótesis planteada.

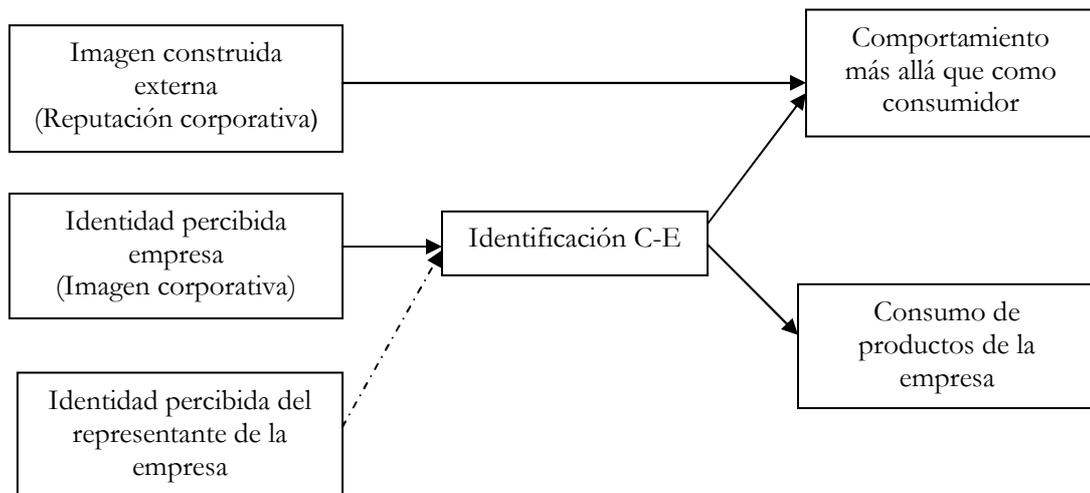
A través de este estudio empírico los autores contrastan las relaciones planteadas entre los antecedentes y la identificación C-E, y si ésta es un mediador parcial o total de los efectos de las variables antecedentes sobre los comportamientos posteriores. Con los resultados de dicho estudio, los autores demuestran en primer lugar que la identificación C-E influye tanto en el consumo de productos como en la realización de comportamientos extra de consumo. En segundo lugar, que la identificación C-E viene moderada por la percepción de identidad de la empresa –imagen– y la percepción de la identidad del representante de ventas, pero no por la percepción de la imagen externa –reputación–. En tercer lugar, que la identificación C-E media totalmente el efecto de la percepción de

CAPÍTULO IV

identidad de la empresa sobre los dos tipos de comportamientos estudiados. Por último, que la imagen externa o reputación tiene una influencia directa sobre la realización de comportamientos extra por parte del consumidor, sin estar mediada por la identificación C-E, y por último que la identificación C-E media parcialmente el efecto de la percepción de la identidad del representante de ventas sobre ambos comportamientos.

Figura IV.6. Antecedentes y consecuencias de la Identificación C-E.

Ahearne, Bhattacharya y Gruen (2005)



Fuente: Ahearne et al. (2005)

En resumen, el trabajo de estos autores resulta revelador en el sentido que es el primero que ofrece evidencia empírica de que la identificación C-E media, total o parcialmente, comportamientos de los consumidores hacia la empresa, a la vez que estudia variables antecedentes de dicha identificación.

IV.3. El papel de la identificación C-E en las políticas de RSC

Tanto la SIT como la SCT permiten explicar las respuestas de los públicos ante prácticas de responsabilidad social en las empresas. Diversas investigaciones han demostrado que aquellos individuos que más identificados se sienten con una causa social o evento patrocinado son los que desarrollan en mayor grado un proceso de aprendizaje cognitivo causa social-marca que genera respuestas más favorables hacia la marca (Madrigal, 2000;

CAPÍTULO IV

Madrigal, 2001; Gwinner y Swanson, 2003; Cornwell y Coote, 2005). Puede señalarse como argumento teórico que justifica la inclusión de la identificación en el proceso de influencia de la política de RSC realizada por las empresas, la función desempeñada por los valores como posible atributo compartido entre empresa y consumidor que desencadena un proceso de identificación entre ambos que ayuda a satisfacer necesidades de definición personal a los individuos (Hall y Schneider, 1972; Ashforth y Mael, 1989; Hunt et al., 1989; Dutton et al., 1994; Scott y Lane, 2000; Sen y Bhattacharya, 2001; Bhattacharya y Elsbach, 2002).

En el área organizacional y de marketing la identificación se ha tratado en el contexto del estudio de las relaciones y vínculos empresa-individuo. Como ya hemos comentado, Kristof (1996) propone cuatro vínculos que explican la existencia de relaciones entre empresas y personas: (1) los valores, (2) las características y rasgos de la personalidad compartidos, (3) la existencia de objetivos comunes y (4) la satisfacción de necesidades individuales por parte de la empresa. La identificación C-E integra armónicamente estos posibles vínculos o nexos entre empresa e individuo. La identificación organizacional es un estado cognitivo de conexión con la organización que supone una percepción por parte del individuo de solapamiento con los rasgos y características de la personalidad de la organización (Ashforth y Mael, 1989), en dicha percepción de solapamiento juegan un papel fundamental los valores compartidos (Hall y Schneider, 1972; Hunt et al., 1989). De este modo, la identificación satisface necesidades de definición personal de los sujetos, que se nutren de la identidad de la organización para configurar la suya propia (Sen y Bhattacharya, 2003).

De estos cuatro elementos que explican la vinculación entre individuo y empresa los valores aparecen como los más significativos a la hora de explicar la identificación generada por la práctica de la RSC. A través de las prácticas socialmente responsables, la empresa es capaz de transmitir una personalidad de marca caracterizada por la asunción o tenencia de unos valores concretos – valores prosociales, altruistas o de auto-trascendencia– que vienen simbolizados por la asociación a la causa social. La literatura define cómo los valores – de la organización y del individuo- son uno de los atributos comunes que más consistentemente generan identificación entre el individuo y una organización (Hall y Schneider, 1972; Ashforth y Mael, 1989; Bhattacharya y Elsbach, 2002). Tal y como argumentan Scott y Lane (2000), la identificación mejorará la autoestima del sujeto sólo en el caso de que

CAPÍTULO IV

perciba que las características prototípicas de la organización son consistentes con las normas, valores y definiciones de la cultura donde está inmerso. En efecto, dentro de una organización los valores sirven para generar un sentido de identidad entre sus miembros con algo (y alguien) más que uno mismo (Hunt et al., 1989).

Las actividades desarrolladas en el seno de la RSC no sólo transmiten especialmente bien la personalidad de la marca, sino que aquello que pretende transmitir –una marca que asume, representa o aspira a un valor social– es una materia prima especialmente útil para desencadenar procesos de acercamiento o conexión con los individuos si es compartida por individuo y organización. Como señalan Sen y Bhattacharya (2001), las iniciativas de RSC no sólo revelan especialmente bien el carácter de una empresa, sino que dicho carácter es muy útil a la hora de generar estados de identificación con sus públicos. Ahora bien, a la hora de entender el papel de la identificación C-E en la influencia de las prácticas socialmente responsables en las respuestas de los públicos el trabajo de Sen y Bhattacharya (2001) es clave. La investigación de estos autores es vital puesto que ofrece evidencia empírica de que estas respuestas vendrán mediadas por el grado de identificación con el consumidor que la empresa sea capaz de generar a través de estas prácticas. Dicho de otro modo, el grado en que un sujeto satisfaga sus necesidades de definición personal a través de su conexión con una marca a la que percibe como socialmente responsable, y con la que comparte la tenencia o aspiración a un valor social, mediará las posteriores respuestas afectivas y comportamentales del individuo para con la marca. Esta evidencia ha sido demostrada posteriormente en otros estudios empíricos. En la Tabla IV.2 aparecen resumidas diversas aportaciones realizadas en la literatura acerca del papel desempeñado por la identificación en el proceso de influencia de la RSC sobre el consumidor.

Tabla IV.2. Investigación del papel de la Identificación C-E en las prácticas socialmente responsables

| Autores | Ámbito | Papel de la identificación |
|-----------------|--|---|
| Madrigal (2000) | Alianzas sociales con equipos deportivos | La identificación con el equipo influye positivamente en la intención de compra de productos de la empresa patrocinadora del equipo. |
| Madrigal (2001) | Patrocinio corporativo | La identificación con el equipo modera el efecto de la actitud sobre las intenciones de compra de la empresa patrocinadora. La actitud tiene más influencia sobre las intenciones de compra para aquellos con baja identificación con el equipo. El comportamiento de los individuos más identificados es consistente con los objetivos del grupo social y no se encuentra mediado por las actitudes. |

CAPÍTULO IV

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Sen y Bhattacharya (2001) | Informaciones de RSC | <p>Las asociaciones de RSC influyen positivamente en la identificación C-E.</p> <p>La identificación C-E media el efecto de las asociaciones de RSC sobre las evaluaciones generales de la empresa.</p> <p>La implicación personal del sujeto con el ámbito de RSC modera el efecto positivo de las asociaciones de RSC sobre la identificación C-E.</p> <p>Las asociaciones de RSC generan más identificación C-E que las asociaciones de habilidad corporativa.</p> |
| Gupta y Pirsch (2000) | Marketing con Causa | La identificación C-E influye directamente en la intención de compra del producto de McC. |
| Gwinner y Swanson (2003) | Patrocinio de equipos deportivos universitarios | <p>El prestigio del equipo influye positivamente en la identificación con el equipo.</p> <p>La identificación con el equipo se relaciona positivamente con el reconocimiento, la actitud y la satisfacción del patrocinador.</p> |
| Maignan y Ferrell (2004) | Asociaciones de RSC | Las iniciativas de RSC sobre un asunto de interés para el stakeholder influyen en la identificación de éste con la organización. |
| Lichtenstein et al. (2004) | Apoyo a una ONL por parte de un gran almacén | La identificación C-E media el efecto positivo de la percepción de RSC sobre la donación a la ONL por parte del consumidor y sobre beneficios para la empresa (intención de compra, lealtad, compromiso emocional e interés). |
| Cornwell y Coote (2005) | Patrocinio de causas sociales (lucha contra el cáncer) | <p>La identificación C-ONL influye en la intención de compra de la empresa patrocinadora.</p> <p>El prestigio de la ONL, los años de relación con ésta y la primera motivación para participar en el programa influyen positivamente en la identificación C-ONL.</p> |
| Carr (2005) | Marketing con Causa | <p>La identificación C-E no influye en la intención de compra de los productos.</p> <p>La identificación C-ONL influye positivamente en la intención de donar dinero y ser voluntario de la causa social.</p> |
| Berger et al. (2006) | Empleados en empresas son Alianzas Sociales | <p>Las alianzas sociales influyen en la integración del individuo en la organización y le ayuda a construir un sentido vital.</p> <p>Los trabajadores se identifican más con su empresa y con la ONL con la que se encuentra aliada.</p> |
| Sen et al. (2006) | Asociaciones de RSC | <p>Las asociaciones RSC influyen positivamente en la identificación C-E.</p> <p>La atribución de motivaciones modera el efecto positivo de la identificación C-E sobre el comportamiento del consumidor.</p> |
| Gupta y Pirsch (2006) | Marketing con Causa | La actitud hacia la asociación empresa-causa social influye en la intención de compra. |
| Marin et al. (2008) | Asociaciones de RSC | La identificación C-E modera el efecto de la RSC sobre la lealtad. El atractivo de la identidad corporativa y las asociaciones de RSC influyen positivamente sobre la identificación C-E, así como la relevancia de la identidad. |
| Currás (2009) | Marketing con Causa | <p>El desarrollo de una identidad corporativa basada en aspectos responsables afecta positivamente a la identificación C-E.</p> <p>La identificación C-E influye positivamente en la actitud hacia la compañía, el compromiso afectivo y la intención de compra.</p> |
| Currás et al. (2009) | Marketing con Causa | La identificación C-E influye positivamente en la intención de compra. |

CAPÍTULO IV

| | | |
|------------------------|------------------------------|---|
| He y Li (2011) | Asociaciones corporativas | La identificación C-E modera el efecto de las asociaciones de RSC sobre la satisfacción y la lealtad. Las asociaciones de RSC y de habilidad corporativa influyen positivamente sobre la identificación C-E. |
| Pérez et al. (2013) | Asociaciones corporativas | Las asociaciones de RSC influyen positivamente en la identificación C-E. La identificación C-E influye positivamente en la satisfacción y en la lealtad |

Fuente: Elaboración propia basada en Currás (2010)

IV.4. El papel de la identificación C-E en la influencia de la RSC sobre el comportamiento del consumidor

IV.4.1. Introducción

En los últimos años, la responsabilidad social ha emergido como un importante concepto académico, al tiempo de convertirse en un imperativo en la agenda corporativa de las organizaciones (Sen y Bhattacharya, 2001). Un creciente número de organizaciones desarrollan su actividad adoptando la noción de “socialmente responsables”. Una de las principales razones de este creciente interés es debido al efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor a la vez que los consumidores exigen a las empresas algo más que productos y servicios de calidad, a precio bajo (Bhattacharya y Sen, 2004). Por ello, académicos y profesionales se encuentran cada vez más interesados en analizar cómo reaccionan los consumidores en torno a las iniciativas de RSC. En el ámbito de estudio del comportamiento del consumidor, a pesar de la proliferación de estudios la evidencia empírica sobre la influencia de la RSC en el comportamiento del consumidor es aún limitada. La noción de que un comportamiento responsable es una buena práctica de mercado y que genera consecuencias positivas para el negocio es un hecho ampliamente reconocido (García de los Salmones et al., 2005). Sin embargo, aún existe una falta de investigación sobre las consecuencias que poseen las iniciativas de RSC en las respuestas cognitivas y afectivas (creencias, actitudes, atribuciones, identificación, satisfacción), así como comportamentales (lealtad) de los consumidores (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2003; Klein y Dawar, 2004; Lichtenstein et al., 2004; García de los Salmones et al., 2005; Sen et al., 2006).

En esta línea de investigación, una de las propuestas más innovadoras consiste en considerar que las respuestas del consumidor a las iniciativas de RSC dependen de su grado de identificación con la compañía que realiza dichas actividades (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein et al., 2004; Maignan y Ferrell, 2004; Marin et al., 2009; Currás, 2009). Como

CAPÍTULO IV

ya hemos argumentado en la presente Tesis Doctoral, la base para la investigación en torno a la identificación descansa en la Teoría de la Identidad Social (SIT; Tajfel y Turner, 1979, 1986) y en la Teoría de la Auto-Categorización (SCT; Turner et al., 1987). Particularmente, la noción de identificación C-E se concibe como un estado cognitivo de conexión y proximidad del consumidor con la compañía, generado a través de un proceso (subjetivo) de comparación de los rasgos de su propia personalidad y aquellos de la compañía (Dutton et al., 1994; Bhattacharya y Sen, 2003).

Particularmente, en el contexto de la RSC esta línea de investigación se justifica ya que la identificación con la compañía supone una relación significativa para el consumidor que motiva que éste mantenga una unión con la compañía a lo largo del tiempo (Marin et al., 2009). La evolución en la investigación en torno a la RSC aporta resultados alentadores en torno a la relevancia de este constructo en la mejora de la lealtad de los consumidores. Dicho concepto ha sido reconocido durante décadas por su papel en el mantenimiento de exitosos negocios (Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Lewis y Soureli, 2006). Muy recientemente el constructo RSC ha sido incorporado en modelos clásicos de lealtad. Hasta la fecha, dichas investigaciones se han centrado en los efectos de la RSC y las subsecuentes intenciones de fidelidad (García de los Salmones et al., 2005; Marin et al., 2009; He y Li, 2011). Ya que la identificación C-E se considera un importante predictor de lealtad (Bhattacharya y Sen 2003; Marin et al., 2009) en la presente Tesis Doctoral se considera igualmente relevante examinar el modo en que esta variable puede ser incorporada en un modelo tradicional de lealtad del consumidor. De este modo, se considera que la influencia de la RSC sobre la lealtad del consumidor se explica en mayor medida a través de la inclusión en el análisis de la influencia de la identificación C-E y la satisfacción del consumidor. Así, este estudio propone y demuestra que (1) la RSC posee una influencia positiva y directa sobre la identificación C-E y la satisfacción del consumidor así como (2) un efecto indirecto sobre la lealtad del consumidor a través de estos dos constructos. Por último, se demuestra que (3) la identificación C-E posee un efecto positivo y directo sobre la lealtad del consumidor.

Tras la revisión de la literatura específica sobre las asociaciones de RSC y la identificación C-E, y sobre el papel que juega la RSC como mecanismo de generación de satisfacción e identificación con la compañía, se propone un modelo teórico de relaciones causales para analizar el efecto indirecto de la RSC sobre la lealtad del consumidor.

CAPÍTULO IV

Además, se describe la metodología empleada en el presente capítulo de la Tesis Doctoral y los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las principales conclusiones junto con las implicaciones empresariales, las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras.

IV.4.2. Marco conceptual y desarrollo de hipótesis de investigación

IV.4.2.1. Asociaciones de RSC e identificación C-E

Las asociaciones de RSC son una categoría específica de asociaciones corporativas (Ver epígrafe I.3.2.1. de la presente Tesis Doctoral). Brown y Dacin (1997) fueron los primeros autores en acuñar este concepto para categorizar los diferentes tipos de asociaciones cognitivas que los consumidores poseen sobre una marca corporativa. El término asociaciones corporativas se comprende como una etiqueta para aglutinar toda la información sobre la compañía que los consumidores poseen. Las asociaciones corporativas pueden incluir percepciones, inferencias, creencias, cualquier conocimiento sobre el comportamiento de la compañía, información sobre las acciones pasadas de la empresa, los estados de ánimo y las emociones, así como las evaluaciones globales y específicas sobre los distintos atributos de la compañía realizadas por los individuos. Existen diferentes tipos de asociaciones corporativas. Por un lado, las asociaciones de habilidad corporativa —*Corporate ability associations*— están referidas a la percepción de experiencia y efectividad en la producción de bienes o servicios por parte de la marca. Por su parte, las asociaciones de responsabilidad social corporativa —*Corporate social responsibility associations*—, están referidas al carácter social de la marca, o la voluntad de compromiso social de la misma. Las asociaciones de RSC son un elemento central del concepto global “*Asociaciones corporativas*”, las cuales son distintas de la información que los individuos puedan tener sobre un atributo concreto del producto —*Product associations*— (Aaker, 1996).

Diversos estudios han analizado el efecto de las asociaciones de RSC sobre el comportamiento del consumidor. Una línea emergente de investigación propone examinar los efectos de las asociaciones de RSC sobre las actitudes y comportamientos del consumidor enfatizando el papel desempeñado por la identificación de este colectivo con la compañía (Currás et al., 2009; Marin et al., 2009; He y Li, 2011). A este respecto, diversos autores han identificado la influencia positiva de la RSC sobre la identificación C-E (Lichtenstein et al., 2004; Marin et al., 2009; Currás, 2009; He y Li, 2011). Como ya se ha

CAPÍTULO IV

adelantado en la presente Tesis Doctoral, la Teoría de la Autocategorización (Turner et al., 1987) y la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979, 1986) han sido utilizadas para explicar las razones y motivos que llevan a los individuos a relacionarse con las compañías. Esto sucede por un proceso cognitivo de categorización donde un individuo se posiciona como miembro de la organización ensalzando las similitudes con otros miembros de la organización y las diferencias con aquellos individuos no miembros. (Turner, 1982). A través de la conciencia de pertenencia y conexión del individuo con la organización el individuo puede lograr una identidad social positiva (Brewer, 1991; Kreiner y Ashforth, 2004). Como resultado de este sentimiento de conexión la organización es aceptada psicológicamente como parte de la identidad personal (Scott y Lane, 2000).

A este respecto, la identificación C-E es un estado cognitivo de auto-categorización, conexión y proximidad del consumidor con la compañía (Bergami y Bagozzi, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003), provocado por un proceso (subjetivo) de comparación entre la identidad organizacional y la del propio individuo (Ashforth y Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Tal y como Sen y Bhattacharya (2003) señalan, este concepto es sumamente interesante puesto que es el principal sustrato psicológico para construir la clase de relaciones comprometidas, profundas y significativas que los directores de marketing buscan definir hoy en día con sus clientes. En otras palabras, este estado cognitivo de conexión y proximidad implica la percepción de un solapamiento entre la identidad personal y la de la organización (Ashforth y Mael, 1989; Bhattacharya y Sen, 2003), donde la existencia de valores compartidos juega un papel vital (Hunt et al., 1989; Scott y Lane, 2000). La literatura en torno a la identificación organizacional ha demostrado que las iniciativas de RSC revelan una identidad y un carácter que permite a los grupos de interés identificarse con la compañía gracias a la evaluación y valoración del solapamiento entre su propia identidad y la de la compañía (Sen y Bhattacharya, 2001; Maignan y Ferrell, 2004; Lichtenstein et al., 2004). Las iniciativas de RSC asocian la compañía con una imagen positiva de la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de la sociedad (Marin et al., 2009).

Recientes estudios sobre la identificación C-E (Bhattacharya y Sen, 2003, 2004) sugieren que las iniciativas socialmente responsables se configuran como un elemento clave de la identidad corporativa que puede inducir a los consumidores a identificarse y desarrollar un sentimiento de conexión con la organización. De hecho, Lichtenstein et al., (2004) indican

CAPÍTULO IV

que el modo en que las iniciativas de RSC crean beneficios para las compañías parece pasar por el incremento de la identificación con la compañía. De este modo, no sorprende que los consumidores con altos niveles de identificación con la compañía se encuentren más satisfechos (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011). De este modo, los individuos conscientes de los esfuerzos de las compañías por desarrollar iniciativas socialmente responsables, desarrollarán niveles de identificación superiores a aquellos individuos que no son conscientes de estas iniciativas (Sen y Bhattacharya, 2003). Además, la literatura sugiere que es más probable que los individuos se identifiquen más fácilmente con aquellas compañías con altos niveles de RSC al objeto de incrementar su autoestima y expresar una imagen social más ética (Aquino y Reed II, 2002). De este modo, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Las asociaciones de RSC tiene un efecto positivo y directo sobre la identificación C-E.

IV.4.2.2. Asociaciones de RSC y satisfacción del consumidor

Del mismo modo, la literatura académica en el campo del marketing ha sugerido que las asociaciones de RSC pueden influir en la satisfacción del consumidor (Swaen, 2003; Luo y Bhattacharya, 2006; He y Li, 2011; Bigné et al., 2011). Sin embargo, aquellos trabajos en los que se ha testado la relación entre RSC y la satisfacción del consumidor han tendido a basarse en criterios económicos (Luo y Bhattacharya, 2006). Por ello, tal y como recientes investigaciones sugieren, el análisis de la relación entre estos conceptos no basándose en criterios puramente económicos, se configura como una contribución a la literatura académica en el ámbito del marketing (Bigné et al., 2011).

Las asociaciones en torno a un comportamiento corporativo responsable crea un contexto favorable en torno a la compañía (y la marca) que favorece la emisión de juicios más favorables sobre la experiencia en torno al servicio o producto (Brown y Dacin, 1997) por lo que los consumidores serán más comprensivos ante fallos en la prestación del servicio mejorando la satisfacción del consumidor. En este sentido, Klein y Dawar (2004) demostraron que una percepción favorable en torno a las asociaciones de RSC ayudan a la causa de un fallo en el servicio a percibirse como inestable, externa a la compañía y por tanto, no controlable por la organización, minimizando las posibles respuestas negativas del consumidor ante fallos en los productos y servicios.

CAPÍTULO IV

De este modo, las asociaciones de RSC pueden influir en la satisfacción del consumidor de las siguientes maneras (Luo y Bhattacharya, 2006). En primer lugar, los consumidores de la compañía pueden formar parte de diversos grupos de interés que se preocupan no sólo del desempeño económico de la compañía sino también del desempeño social de la misma (Maignan et al., 2005). De este modo, es más probable que los consumidores se encuentren más satisfechos con aquellos proveedores de servicios (y productos) que desarrollen iniciativas de RSC y que presente un comportamiento responsable hacia la sociedad (He y Li, 2011). En segundo lugar, las asociaciones de RSC pueden incrementar la utilidad y el valor percibidos, lo que a la vez incrementará la satisfacción del consumidor (Luo y Bhattacharya, 2006). Así, la RSC puede aportar beneficios extra al consumidor, tales como un incremento de la autoestima por lo que estas asociaciones pueden ser un determinante del atractivo de la identidad de la compañía lo que a la vez incrementará la intensidad de la identificación del consumidor con la compañía (Marin et al., 2009). De este modo, es más probable que los consumidores con niveles elevados de identificación C-E se encuentren más satisfechos (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011).

Mucha de la investigación en el ámbito del marketing, y específicamente en el área del comportamiento del consumidor en torno al concepto de satisfacción, sugiere una explicación más profunda de este constructo que basando el análisis en términos meramente cognitivos. De hecho, varios estudios sugieren que el origen de la satisfacción del consumidor proviene no exclusivamente del modelo de disconformidad de las expectativas (Oliver, 1977, 1980), sino de otros procesos de naturaleza tanto cognitiva como afectiva (Swan y Trawick, 1993; Oliver, 1997; Cronin et al., 2000). Así, varios académicos apoyan la definición y medición de la satisfacción del consumidor como el resultado de un proceso cognitivo (Oliver, 1977, 1980; Morgan et al., 1996; Kristensen et al., 1999), mientras que por otro lado otra corriente de investigadores comprenden este constructo como resultados de un proceso emocional (Westbrook y Reilly, 1983; Wirtz y Bateson, 1999, Wirtz et al., 2000; Machleit y Mantel, 2001). A este respecto, diversos autores sugieren que las medidas en torno a la satisfacción del consumidor podrían mejorarse utilizando ambas bases teóricas (Westbrook y Reilly, 1983; Bigné y Andreu, 2004). Recientes investigaciones se han basado en los académicos ya mencionados para expresar la satisfacción del consumidor en términos cognitivos y afectivos (Bigné y Andreu, 2004; Bigné et al., 2011). Así, en este capítulo de la Tesis Doctoral se utiliza esta perspectiva

CAPÍTULO IV

puesto que incluso los autores que inicialmente defendieron el modelo de disconformación de las expectativas como el paradigma clásico en el estudio de esta variable, en la actualidad sugieren la necesidad de considerar nuevas perspectivas en el estudio de este constructo (Westbrook y Oliver, 1991; Hand y Oliver, 1993). Siguiendo esta línea de pensamiento se sugiere que la RSC posee un efecto positivo y directo en la dimensión tanto cognitiva como afectiva de la satisfacción del consumidor. De este modo, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H2: Las asociaciones de RSC poseen un efecto positivo y directo sobre la dimensión cognitiva de la satisfacción.

H3: Las asociaciones de RSC poseen un efecto positivo y directo sobre la dimensión afectiva de la satisfacción.

IV.4.2.3. Identificación C-E, satisfacción y lealtad del consumidor

Además, en este trabajo doctoral se propone que el efecto de la identificación C-E sobre la lealtad del consumidor pasa a través de la satisfacción del consumidor por varios motivos. En primer lugar, la literatura académica del marketing ha demostrado ampliamente la influencia de la satisfacción del consumidor sobre la lealtad (Biong, 1993; Anderson et al., 1994; Hallowell, 1996; Homburg y Giering, 2001; Bigné y Andreu, 2004). En segundo lugar, la teoría de la disconformación de las expectativas (Oliver, 1977, 1980) propone que es más probable que los consumidores se encuentren satisfechos cuando el actual desempeño de la compañía confirma sus expectativas. La identificación C-E aporta un marco más favorable para que los clientes puedan responder al desempeño de la compañía frente a sus expectativas previas (He y Li, 2011). De este modo, cuando las expectativas sobre el desempeño de la compañía se confirman (o exceden), aquellos consumidores altamente identificados con la compañía estarán más satisfechos, puesto que la identificación C-E garantiza a los clientes un vínculo psicológico con la empresa, que a su vez ayuda a los clientes a preservar su autoestima (Aquino y Reed II, 2002). Sin embargo, cuando las expectativas sobre el desempeño corporativo no se confirman, los consumidores altamente identificados con la organización tenderán a estar menos insatisfechos debido a este vínculo afectivo con la compañía (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Así, aquellos consumidores altamente identificados son más propensos a

CAPÍTULO IV

encontrarse satisfechos con la compañía (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011). De este modo, se propone:

H4: La identificación C-E posee un efecto positivo y directo sobre la dimensión afectiva de la satisfacción del consumidor.

H5: La identificación C-E posee un efecto positivo y directo sobre la dimensión cognitiva de la satisfacción del consumidor.

Investigaciones previas han sugerido que las asociaciones de RSC poseen una influencia en las respuestas del consumidor hacia la compañía y sus productos y servicios. En su estudio, Marin et al. (2009) demostraron que la RSC posee un impacto indirecto sobre la lealtad vía identificación C-E. Sin embargo, ningún estudio previo ha propuesto el efecto mediador de la satisfacción del consumidor sobre los efectos de la RSC en la lealtad del consumidor. Basándonos en la Teoría de la Identificación Social (Tajfel y Turner, 1979, 1986) los consumidores altamente identificados con la compañía son más propensos a participar en actividades a favor de la empresa, tales como proteger su reputación corporativa, apoyar los objetivos de la organización o ser más leales a la misma (Bhattacharya y Sen, 2003). Empíricamente, varios estudios han confirmado estos efectos (Ahearne et al., 2005; Marin et al., 2009; He y Li, 2011). En este sentido, el consumo es la manifestación clave de la relación entre la compañía y sus consumidores.

Aquellos consumidores identificados con la compañía consumirán sus productos como un modo de incrementar su interacción con la firma (Marin et al., 2009; Currás et al., 2009). Estos consumidores tendrán el deseo y el compromiso de contribuir al avance y desarrollo de la organización de la que forman parte (Dutton et al., 1994). A través del consumo de los productos y servicios de la compañía los consumidores sentirán que están contribuyendo a los intereses y a los objetivos de la organización (Cornwell y Coote, 2005). Según la Teoría del Yo Extendido (Belk, 1988), la compra de productos y servicios se convierte en un acto de expresión y proyección del yo, necesario para la identificación personal. Así, una vez identificados con la compañía, los consumidores utilizan el consumo de sus productos como un modo de expresar su propia identidad (Yoon et al., 2006). De este modo, un consumidor identificado con la organización será más leal a la misma a través del acto de compra. Por ello, se propone la siguiente cuestión de investigación:

CAPÍTULO IV

H6: La identificación C-E posee un efecto positivo y directo sobre la lealtad del consumidor.

IV.4.2.3. Satisfacción y lealtad del consumidor

La lealtad del consumidor es uno de los conceptos más antiguos y que ha despertado mayor interés entre los académicos en el ámbito del marketing. A pesar de que multitud de estudios en torno a este concepto se han desarrollado, el potencial efecto en la relación predictiva existente entre la satisfacción y la futura lealtad del cliente se encuentra aún restringido debido a los resultados ambiguos y contradictorios que existen en la literatura académica (Jacoby y Kyner, 1973; Broyles, 2009).

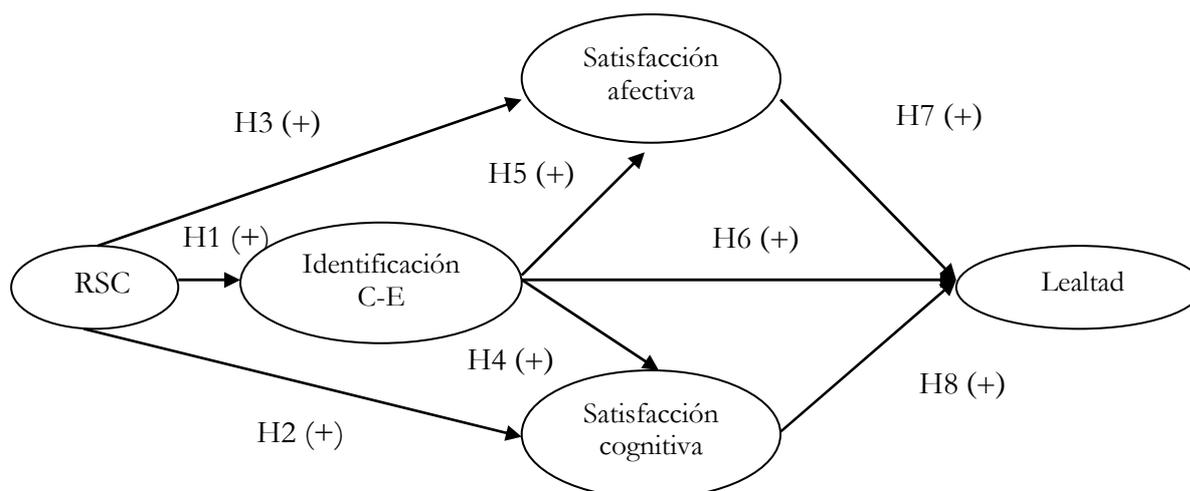
Oliver (1999) define este constructo como un compromiso profunda de recompra de un producto o servicio preferido de manera consistente en el tiempo a pesar de las acciones y esfuerzos de marketing de la competencia, que tienen el potencial de provocar comportamientos de cambio. La literatura académica sugiere que si los consumidores se encuentran satisfechos con las marcas elegidas, estos se sentirán cada vez más inclinados a comprar sus productos y servicios convirtiéndose finalmente en clientes leales. Investigaciones previas han demostrado que la satisfacción del consumidor posee un impacto positivo significativo sobre la retención de los consumidores, el uso de producto y servicio y en la participación de los clientes en las compras de los productos de la compañía (Bolton et al., 2000; Verhoef, 2003), por lo que la satisfacción se convierte en uno de los principales antecedentes de la lealtad del consumidor (Zeithaml y Bitner, 1996; Hu et al., 2009). Sin embargo, multitud de investigadores se cuestionan la fiabilidad de esta afirmación (Oliver, 1999; Reichheld, 2003; Story y Hess, 2006). No es el objetivo del presente estudio analizar este punto en profundidad, sino simplemente determinar si la relación entre estas dos variables existe en el contexto específico de esta Tesis Doctoral. Así, y basándonos en la previa literatura en torno a la satisfacción del consumidor se propone:

H7: La dimensión afectiva de la satisfacción posee un efecto positivo y directo en la lealtad del consumidor.

H8: La dimensión cognitiva de la satisfacción posee un efecto positivo y directo en la lealtad del consumidor.

CAPÍTULO IV

Figura IV.7. Modelo teórico



IV.4.3. Metodología

IV.4.3.1. Recolección de los datos y diseño de la muestra

Al objeto de testar las hipótesis de investigación planteadas se realizaron encuestas personales a clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años en la Comunidad Autónoma de Cantabria de acuerdo a un cuestionario estructurado desarrollado previamente por los investigadores. A los encuestados se les indicó que debían contestar las preguntas refiriéndose a hoteles nacionales donde se hubieran hospedado en sus últimas vacaciones durante el último año. Las encuestas se desarrollaron en el hogar de los encuestados para asegurar que éstos se tomaban el tiempo oportuno para contestar las preguntas de un modo calmado y meditado.

Al objeto de diseñar la muestra de la investigación se escogió un procedimiento de muestreo no probabilístico (Trespalcios et al., 2005), en concreto un muestro por conveniencia, ya que no se pudo tener acceso a un censo de los clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años de la Comunidad Autónoma de Cantabria y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra (Trespalcios et al., 2005).

De este modo, con el objetivo de garantizar una mayor representatividad de los datos se recurrió a un muestreo polietápico por cuotas, a partir de la caracterización de la población según dos criterios relevantes en la investigación: el sexo y la edad del encuestado, que

CAPÍTULO IV

recoge el Instituto Nacional de Estadística en el Padrón Municipal (2010). El trabajo de campo se realizó en el mes de abril de 2011 y, tras la recogida y depuración de la información, se obtuvo un total de 382 encuestas válidas (Tabla IV.3).

Tabla IV.3. Ficha técnica de la investigación

| | |
|----------------------------------|--|
| Universo | Clientes de establecimientos hoteleros mayores de edad |
| Ámbito | España (Comunidad Autónoma de Cantabria) |
| Trabajo de campo | Abril 2011 |
| Muestra | 382 cuestionarios válidos |
| Procedimiento de muestreo | Muestreo polietápico por cuotas según criterios: 1) sexo y 2) edad |
| Procesamiento datos | PASW v. 18.0, EQS v. 6.1 |

Fuente: Elaboración propia

La muestra final consistió en 186 mujeres (49%) y 196 hombres (51%); 38 individuos con edad inferior a 25 (10%); 74 con una edad comprendida entre los 25-34 (19,5%); 71 entre 35-44 (18,5%); 76 entre 45-54 (20%) y 123 con una edad superior a los 55 (32,1%).

IV.4.3.2. Medidas de las variables

Una versión preliminar del cuestionario fue administrado a una muestra de conveniencia de 18 consumidores, y los resultados del pre-test se utilizaron para mejorar las medidas y el diseño del mismo cuestionario. Para medir las variables se utilizaron diversas escalas tipo Likert de 7 puntos ya preexistentes en la literatura académica. Las asociaciones de RSC fueron medidas siguiendo el modelo de Brown y Dacin (1997). La identificación C-E fue medida utilizando una escala de cuatro ítems desarrollada por Mael y Ashforth (1992). En cuanto a las dimensiones afectiva y cognitiva de la satisfacción, fueron medidas a través de una escala de 3 ítems casa una de ellas, aportada por Cronin et al. (2000). Finalmente, la lealtad del consumidor fue medida gracias a una escala de 4 ítems desarrollada por Suárez et al. (2007).

CAPÍTULO IV

Tabla IV.4. Medida de las variables

| Ident. | Ítem |
|-------------------------------|--|
| Asociaciones de RSC | |
| RSC1 | Esta compañía protege el medioambiente |
| RSC2 | Esta compañía muestra su compromiso hacia la sociedad mejorando el bienestar de las comunidades en las que opera |
| RSC3 | Esta compañía realiza donaciones a causas sociales |
| Identificación C-E | |
| ICE1 | Cuando alguien critica a (<i>marca</i>) me lo tomo como un insulto |
| ICE2 | Me preocupa qué piensa la gente sobre (<i>marca</i>) |
| ICE3 | Cuando hablo de (<i>marca</i>) normalmente digo nosotros |
| ICE4 | Cuando (<i>marca</i>) tiene éxito, siento como si yo también lo tuviera |
| Satisfacción afectiva | |
| SAF1 | Es agradable alojarse en (<i>marca</i>) |
| SAF2 | Me gusta alojarme en un hotel (<i>marca</i>) |
| SAF3 | Alojarme en un hotel (<i>marca</i>) es estupendo |
| Satisfacción cognitiva | |
| SCG1 | Alojarme en (<i>marca</i>) fue una decisión inteligente |
| SCG2 | Hice lo correcto al contratar los servicios de (<i>marca</i>) |
| SCG3 | (<i>Marca</i>) ofrece exactamente lo que necesitaba para mi alojamiento |
| Lealtad | |
| LEA1 | Normalmente escojo esta marca como primera opción a la hora de elegir un establecimiento hotelero |
| LEA2 | Sería costoso en términos de dinero, tiempo y esfuerzo finalizar la relación con (<i>marca</i>) |
| LEA3 | No cambiaría a otra marca hotelera la próxima vez |
| LEA4 | Recomendaría esta marca a otras personas |

Fuente: Elaboración propia

IV.4.4. Análisis y resultados

Para cumplir los objetivos de este estudio, los autores siguieron el método descrito por Anderson y Gerbing (1988). En primer lugar, la bondad de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida fueron analizadas a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y en segundo lugar, las relaciones estructurales planteadas entre las variables latentes fueron analizadas a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Ambos, las medidas del modelo y las relaciones causales fueron estimados utilizando en Método de Máxima Verosimilitud Robusto utilizando el programa estadístico EQS v.6 (Bentler, 1995).

CAPÍTULO IV

IV.4.4.1. Propiedades psicométricas de los instrumentos de medida

Las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez) fueron evaluados a través de un AFC realizado con la totalidad de los constructos teóricos que aparecen en el marco conceptual propuesto utilizando el software estadístico v.6 (Bentler, 1995). Siguiendo a Anderson y Gerbing (1998), la fiabilidad de las escalas propuestas se evaluó a través del coeficiente alfa de Cronbach y a través de un Análisis de la Varianza extraída (AVE) (Hair et al., 2010). Los valores de estos estadísticos exceden los mínimos valores recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair et al., 2010), lo que confirma la fiabilidad interna del modelo. Adicionalmente, todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% y los coeficientes lambda estandarizados exceden el valor de 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), confirmando la validez convergente del modelo. Finalmente, para confirmar la validez discriminante se utilizó el proceso descrito por Anderson y Gerbing (1998), donde se estiman los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se comparan con la unidad (Tabla IV.5). De este modo, la medida del modelo propuesto es correcta.

Finalmente, la bondad del ajuste del análisis fue verificado a través del estadístico χ^2 (S-B χ^2) ($p < 0.05$) y los índices comparativos de ajuste (Ullman, 1996) NFI y NNFI (Bentler y Bonnett, 1980), IFC (Bentler, 1988), e IFI (Bollen, 1989). Todos los valores de los índices de ajuste son superiores a 0,9 (Bentler, 1992), indicando que el modelo presenta un buen ajuste. Por otra parte, a pesar de que el estadístico χ^2 es significativo a un nivel de confianza del 95% ($p < 0.05$), no puede considerarse como un indicador fiable de la bondad del ajuste debido a su sensibilidad para muestras que exceden las 200 unidades (Bollen, 1989). La Tabla IV.6 muestra los estadísticos mencionados para verificar sus valores y los indicadores de la bondad del ajuste del modelo.

Tabla IV.5. Validez discriminante

| | RSC | ICE | SAF | SCG | LEA |
|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| RSC | 4,71(1,39) | | | | |
| ICE | [0,754;0,879] | 5,25(1,42) | | | |
| SAF | [0,448;0,570] | [0,483;0,635] | 4,36(1,48) | | |
| SCG | [0,483;0,622] | [0,384;0,611] | [0,735;0,861] | 4,57(1,23) | |
| LEA | [0,624;0,724] | [0,478;0,663] | [0,584;0,697] | [0,532;0,647] | 4,61(1,37) |

La diagonal representa la media y la desviación típica (en paréntesis)

CAPÍTULO IV

Tabla IV.6. Análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo final

| Factor | Item | Lambda estandarizado | α Cronbach | AVE | |
|-------------------------------------|------|----------------------|-------------------|-------|---|
| Asociaciones RSC (RSC) | RSC1 | 0,878 | 0,872 | 0,688 | |
| | RSC2 | 0,922 | | | |
| | RSC3 | 0,826 | | | |
| Identificación C-E (ICE) | ICE1 | 0,836 | 0,921 | 0,746 | $\chi^2(106 \text{ gl}) = 478,169$ ($p=0,000$) |
| | ICE2 | 0,882 | | | |
| | ICE3 | 0,874 | | | |
| | ICE4 | 0,863 | | | |
| Satisfacción afectiva (SAF) | SAF1 | 0,817 | 0,884 | 0,573 | NFI=0,916 NNFI=0,922 |
| | SAF2 | 0,841 | | | |
| | SAF3 | 0,863 | | | |
| Satisfacción cognitiva (SCG) | SCG1 | 0,878 | 0,818 | 0,559 | CFI=0,931 IFI=0,944 RMSEA=0,06 |
| | SCG2 | 0,921 | | | |
| | SCG3 | 0,761 | | | |
| Lealtad (LEA) | LEA1 | 0,878 | 0,846 | 0,625 | |
| | LEA2 | 0,873 | | | |
| | LEA3 | 0,730 | | | |
| | LEA4 | 0,797 | | | |

Fuente: Elaboración propia

IV.4.4.2. Análisis de las relaciones estructurales e hipótesis planteadas

La Tabla IV.7 muestra los coeficientes estandarizados para el análisis de las relaciones estructurales. Tal y como puede observarse los índices de la bondad de ajuste del modelo muestran un buen ajuste por lo que es factible testar las hipótesis planteadas. H1 es aceptada (no puede ser rechazada) ($\beta=0,385^*$) puesto que las asociaciones de RSC poseen un efecto significativo positivo y directo sobre la identificación C-E. De este modo se confirma que la percepción de un comportamiento responsable es capaz de generar estados de conexión y proximidad por parte del consumidor hacia la compañía tal y como argumentan estudios recientes (Bhattacharya y Sen, 2003, 2004). H2 y H3 predicen que las asociaciones de RSC poseen un efecto positivo y directo sobre las dimensiones cognitiva y afectiva de la satisfacción. H2 ($\beta=0,890^*$) y H3 ($\beta=0,751^*$) son aceptadas. Estos resultados confirman resultados de investigaciones previas que analizan la relación entre las asociaciones de RSC y la satisfacción del consumidor basándose en criterios no económicos y teniendo en cuenta ambas dimensiones de la satisfacción (Luo y Bhattacharya, 2006; Bigné et al., 2011). A continuación, analizamos las consecuencias de la identificación C-E. H4 y H5 proponen que la identificación C-E posee un efecto directo sobre ambas dimensiones de la satisfacción del consumidor. H4 ($\beta=0,329^*$) y H5 ($\beta=0,240^*$) son aceptadas. Además, H6 predice que la identificación C-E posee un efecto

CAPÍTULO IV

positivo y directo sobre la lealtad del consumidor. H6 es aceptada ($\beta=0,452^*$). En resumen, los efectos significativos y positivos del modelo propuesto confirman que la influencia de la RSC sobre la lealtad del consumidor aparecen mediados no sólo por la identificación C-E sino también por la satisfacción del consumidor. Finalmente H7 y H8 predicen que la satisfacción afectiva y cognitiva de la satisfacción poseen un efecto positivo sobre la lealtad del consumidor. Así, H7 ($\beta=0,735^*$) y H8 ($\beta=0,347^*$) son aceptadas. De este modo, el modelo propuesto se valida en su totalidad a la vista de los resultados obtenidos.

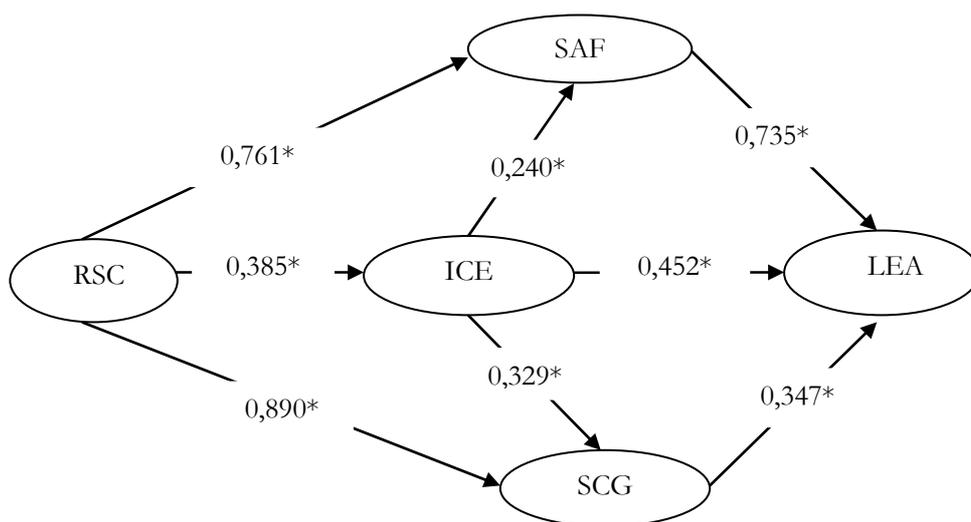
Tabla IV.7. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales

| Hipótesis | Relación estructural | Coeficiente estándar (t-valor robusto) | Contraste |
|-----------|---|---|-----------|
| H1 | RSC → Identificación C-E | 0,385 (3,262)* | Aceptado |
| H2 | RSC → Satisfacción cognitiva | 0,890(11,935)* | Aceptado |
| H3 | RSC → Satisfacción afectiva | 0,751(10,926)* | Aceptado |
| H4 | Identificación C-E → Satisfacción cognitiva | 0,329 (3,303)* | Aceptado |
| H5 | Identificación C-E → Satisfacción afectiva | 0,240 (2,895)* | Aceptado |
| H6 | Identificación C-E → Lealtad | 0,452 (3,931)* | Aceptado |
| H7 | Satisfacción afectiva → Lealtad | 0,735 (2,874)* | Aceptado |
| H8 | Satisfacción cognitiva → Lealtad | 0,347 (2,208)* | Aceptado |

NFI=0,900 NNFI=0,917 CFI=0,925 IFI=0,939 RMSEA=0,058
 $\chi^2(111 \text{ gl}) = 466,366 (p=0,000)$

$p < 0.05$

Figura IV.8. Estimación del modelo estructural



CAPÍTULO IV

IV.4.5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los objetivos generales de este capítulo de la presente Tesis Doctoral se basaron en examinar el efecto mediador de la identificación C-E en la influencia de la RSC sobre la lealtad del consumidor. De este modo, se planteó un modelo causal que explica la influencia de las asociaciones de RSC en la identificación C-E y en la satisfacción del consumidor, así como la influencia de la identificación C-E en la lealtad del consumidor. En primer lugar, los resultados confirman que la percepción de un comportamiento responsable por parte de las organizaciones es capaz de generar estados de conexión y cercanía por parte del consumidor hacia la compañía (Bhattacharya y Sen, 2003, 2004). Igualmente, este estudio testa y confirma que la identificación C-E juega un papel central en la influencia de las asociaciones de RSC sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor. Específicamente, esta Tesis Doctoral expande la visión tradicional existente en la literatura académica sobre el efecto de las asociaciones de RSC sobre el comportamiento del consumidor, y sugiere que este tipo de asociaciones no sólo afectan a las evaluaciones de la compañía y sus productos (Brown y Dacin, 1997; Sen et al., 2006), sino también a la identificación C-E, la satisfacción del consumidor y la lealtad del mismo. Este estudio aporta evidencia empírica adicional a las últimas investigaciones en torno al efecto positivo de la RSC sobre la identificación C-E y la satisfacción del consumidor. A este respecto, esta Tesis Doctoral extiende la investigación de Luo y Bhattacharya (2006) proponiendo, desarrollando y confirmando el efecto mediador de la identificación C-E sobre la relación entre la RSC y la satisfacción. Más aún, esta investigación apoya una explicación más completa del constructo satisfacción incluyendo aspectos no meramente cognitivos sino también afectivos. En este sentido, esta investigación permite conceptualizar la satisfacción del consumidor en base a sus dimensiones cognitiva y afectiva tal y como apuntan estudios recientes (Cronin et al., 2000; Wirtz et al., 2000; Machleit y Mantel, 2001).

Consistente con el trabajo de Du et al. (2007), la unión entre la RSC y la lealtad sugiere que las asociaciones de RSC se configuran como un constructo no orientado al corto plazo ni como mecanismo centrado en el incremento de las ventas sino un elemento clave para profundizar en las relaciones a largo plazo con los clientes, a la vista de su efecto en la creación de lealtad a través de la identificación C-E. Este estudio también contribuye a la literatura en torno a la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985) demostrando el papel relevante de la identificación C-E sobre los efectos de la RSC en la satisfacción y lealtad del consumidor. En resumen, los efectos incluidos en nuestro modelo —desde las

CAPÍTULO IV

asociaciones de RSC hasta la lealtad del consumidor— aportan un nuevo enfoque a los gerentes de establecimientos hoteleros en particular, y turísticos en general, en cuanto a las posibilidades de las compañías que invierten en iniciativas de RSC.

Todos estos resultados poseen interesantes implicaciones para la gestión de las organizaciones y muestran la existencia de multitud de motivos estratégicos para adoptar iniciativas socialmente responsables. En primer lugar, esta investigación aporta evidencia sobre el hecho de que desarrollando y manteniendo un estado de conexión e identificación entre la compañía y el consumidor es posible generar respuestas positivas hacia la compañía (Bhattacharya y Sen, 2003). De este modo, los gerentes de las organizaciones deberían iniciar y mantener cualquier actividad que beneficie el carácter social de la firma. En este sentido, tal y como argumentan recientes investigaciones (García de los Salmones et al., 2005) es importante para las compañías suscribirse a códigos e iniciativas internacionales para formalizar las políticas de RSC y generar dichas ventajas. Además, es necesario destacar que el comportamiento corporativo basado en iniciativas socialmente responsables ha de ser percibido para generar resultados. La conciencia de los consumidores sobre los impactos de la compañía es un pre-requisito para la identificación organizacional (Maignan y Ferrell, 2004). Así, la identificación de los consumidores con la compañía depende del grado en la ésta comunica sus iniciativas de RSC a sus diferentes públicos objetivo. A través de diversos mecanismos como conferencias públicas, anuncios, promociones o newsletters, la comunicación corporativa puede incrementar la imagen de la compañía como buen ciudadano el cual se preocupa por diversas cuestiones que atañen a sus grupos de interés (Scott y Lane, 2000). En segundo lugar, la presente investigación muestra que las asociaciones de RSC incrementan tanto la satisfacción como la lealtad del consumidor, lo que también sugiere la inversión en iniciativas de RSC. Los consumidores tienden a recompensar a aquellas compañías que son más responsables siendo más leales a ellas (Marin et al., 2009; Currás et al., 2009; Currás, 2009).

El significativo papel de la identificación C-E sobre la satisfacción y lealtad del consumidor sugiere que los gerentes deberían invertir en el área de gestión de la identidad corporativa. Como ya se ha adelantado, el estudio de este concepto es un renovado campo de investigación desde que numerosos estudios han demostrado que la gestión eficaz de la identidad corporativa conlleva una generación positiva de la imagen corporativa, y con el tiempo, la mejora de la reputación de la organización, lo que a la vez lleva a los grupos de

CAPÍTULO IV

interés a posicionarse más favorablemente hacia la compañía (Gray y Balmer, 1998; Chun y Davies, 2001; Barnett et al., 2006). Además, la gestión estratégica de la identidad corporativa puede incrementar el sentimiento de pertenencia e identificación entre los grupos de interés (Balmer y Greyser, 2006; He y Balmer, 2007).

A pesar de la contribución de esta investigación, la generalización de los resultados de este estudio es limitada. Este estudio parte de la hipótesis en un contexto de investigación (sector turístico). Por lo tanto, cualquier generalización se encuentra limitada a las circunstancias específicas de este contexto de investigación. Por consiguiente, sería útil reproducir el estudio en otras industrias y sectores para la mejora de la generalización de los resultados. Además, al ser la RSC sensible a las características contextuales (Campbell 2007; Whitehouse 2006) sería interesante replicar este estudio en otros países con una mayor cultura de RSC (p.e. anglosajones). Con respecto a las líneas de investigación futura, sería interesante ampliar este estudio mediante la introducción de las asociaciones de habilidad corporativa ya que este hecho aumentaría la comprensión en torno a cómo se genera la lealtad del cliente. Así mismo, las investigaciones futuras también podrían considerar la inclusión de nuevas variables en el modelo. Con respecto a esto, ya que no existe acuerdo sobre las consecuencias de los efectos de la identificación C-E, sería interesante analizar la influencia de este constructo en otras variables afectivas y de comportamiento como las actitudes hacia la empresa y sus productos, o la intención de compra, respectivamente. Si tenemos en cuenta la escasez de estudios orientados hacia los clientes, el presente estudio ha tratado de aportar nuevas ideas acerca de las asociaciones de RSC y sus consecuencias sobre el comportamiento del consumidor. Al mismo tiempo, estas nuevas ideas deberían estimular nuevas investigaciones sobre este tema para la mejora de la comprensión en torno a las implicaciones de la firma en iniciativas socialmente responsables.

CAPÍTULO IV

IV.5. RSC y lealtad del consumidor: El papel de la identificación, la confianza y la satisfacción

IV.5.1. Introducción

La RSC ha surgido como una nueva noción meramente relevante en el mundo corporativo. Junto con la atención generalizada hacia este concepto el sector hotelero ha desarrollado un particular interés por esta idea. En esta industria, la RSC se basa en que las organizaciones muestren una responsabilidad hacia los miembros de las sociedades en las que operan, y no sólo hacia sus clientes o accionistas (Holloway, 2004). En la actualidad, los consumidores son vulnerables a una gran cantidad de problemas como crisis de valores, desastres naturales, el cambio climático, enormes diferencias entre regiones y crisis financieras en los países desarrollados. Todos estos son aspectos a incluir por las empresas turísticas en sus estrategias corporativas de modo que la RSC se convierta en un elemento central para el desarrollo de la lealtad de los consumidores y la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Nemec, 2010). Como resultado, un creciente número de compañías en este sector están implementando incitativas socialmente responsables como muestra de su compromiso hacia este concepto.

Como ya se comentó en esta Tesis Doctoral, una de las principales razones de este creciente interés es que la RSC parece influir en la lealtad del consumidor en un momento en que las compañías del sector hotelero se encuentran atravesando un entorno extremadamente competitivo a la vez que las expectativas por parte de los consumidores son crecientes (Han et al., 2011). Multitud de compañías hoteleras poseen dificultades al incrementar su cuota de mercado debido a la creciente competencia internacional, las reducidas tasas de crecimiento, el descenso en el crecimiento de la población y los mercados maduros y con exceso de oferta (Mustafa, 1999). Por ello, las compañías en este sector se encuentran cada vez más interesadas en cuidar y retener a sus clientes puesto que las ventajas son obvias. Cuando los consumidores son leales, compran más, están dispuestos a pagar más y recomiendan más (Ladhari et al., 2007). Sin embargo, la creación de lealtad entre los consumidores es un reto para las compañías hoteleras. Así, en su búsqueda por incrementar la lealtad de sus clientes, las compañías intentar desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes, satisfaciendo todos sus deseos y necesidades (Han y Back, 2008).

CAPÍTULO IV

Debido a este interés, es obvio que la teoría y la práctica en el sector hotelero han de incluir la lealtad del consumidor como un elemento central en el desarrollo de relaciones duraderas debiendo igualmente incluir sus antecedentes. En este sentido, ya que se cree que las iniciativas de RSC influyen en la lealtad, los académicos y profesionales del sector hotelero han mostrado una gran atención al modo en que los consumidores reaccionan a la RSC puesto que los resultados no son concluyentes. A pesar de que varios estudios han intentado demostrar un vínculo entre la RSC y las respuestas del consumidor, aún en la actualidad existe un conocimiento limitado sobre los diversos caminos que conectan la RSC y la lealtad del consumidor (García de los Salmones et al., 2005; Marin et al., 2009; Pérez et al., 2012). De hecho, pocas investigaciones han aportado un modelo conceptual para comprender como la RSC influye en la creación de lealtad. En esta línea de investigación, una de las propuestas más recientes considera que las respuestas a las iniciativas de RSC, dependen en un alto grado del grado de identificación que la compañía genera en el consumidor a través de dichas iniciativas socialmente responsables (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein et al., 2004; Maignan y Ferrell, 2004; Marin et al., 2009; Pérez et al., 2012). En este sentido, el análisis de la identificación del consumidor con la empresa (identificación C-E) puede utilizarse para aportar una explicación más profunda para comprender la influencia de la RSC en la formación de lealtad, puesto que este tipo de iniciativas pueden ayudar a satisfacer las necesidades de definición personal del consumidor a través de la relación con una compañía socialmente responsable (Sen y Bhattacharya, 2001).

Además, en el presente capítulo se analiza el efecto mediador de la confianza del consumidor por varios motivos. A pesar de que la confianza se ha considerado una variable central en la teoría y práctica del marketing relacional, así como un constructo clave para el desarrollo de la lealtad del consumidor (Morgan y Hunt, 1994; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Swaen y Chumpitaz, 2008), pocos estudios han explorado el impacto de la RSC en la confianza del consumidor. Algunos estudios han analizado la relación entre confianza y el desarrollo de iniciativas socialmente responsables, sin embargo esta es una línea de investigación emergente (Swaen y Chumpitaz, 2008). Así, puesto que la identificación C-E y la confianza del consumidor se consideran predictores de la lealtad en este grupo de interés de la compañía (Morgan y Hunt, 1994; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Bhattacharya y Sen, 2003; Swaen y Chumpitaz, 2008; Marin et al., 2009) en la presente Tesis Doctoral se

CAPÍTULO IV

considera igualmente relevante incluir estas variables en el camino de la RSC hacia la lealtad del consumidor.

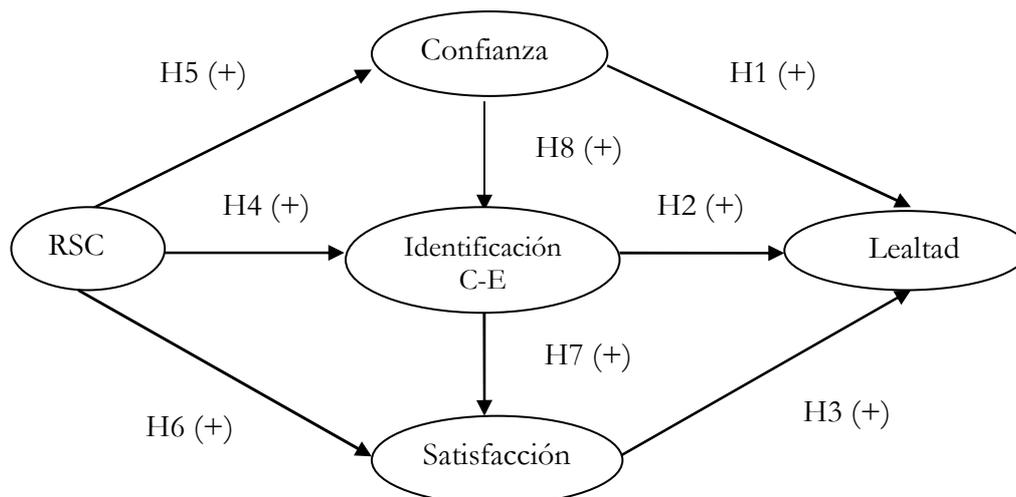
Finalmente, se incluye la satisfacción de consumidor como otra variable relevante en el estudio de la lealtad del consumidor puesto que este constructo (satisfacción) no se ha analizado en profundidad junto con la RSC. De este modo, el presente capítulo considera que la influencia de la RSC en la lealtad del consumidor puede explicarse en profundidad incluyendo los efectos mediadores de la identificación C-E, la confianza y la satisfacción del consumidor. Así, los objetivos concretos del presente estudio son por un lado: (1) desarrollar y testar un modelo que relacione la RSC con la lealtad del consumidor en el sector hotelero, y por otro lado (2) revelar los efectos mediadores de la confianza del consumidor, la identificación C-E y la satisfacción. De este modo, se cuantificarán los efectos de la RSC sobre la lealtad del consumidor a través de los diversos cursos de influencia propuestos en el modelo. El presente estudio aporta varias contribuciones a la literatura académica. En primer lugar, el modelo propuesto explora los mecanismos subyacentes por los cuales la RSC influye en la lealtad del consumidor. En segundo lugar, el modelo incorpora la identificación C-E en el contexto hotelero y examina la RSC y la confianza del consumidor como antecedentes de la identificación. En tercer lugar, el modelo incluye la RSC y la identificación como antecedentes de la satisfacción puesto que un número limitado de estudios han propuesto y testado el efecto mediador de la satisfacción y la identificación C-E en los efectos de la RSC sobre la lealtad del consumidor, y mucho menos en el contexto específico en el que se desarrolla la presente Tesis Doctoral.

IV.5.2. Modelo propuesto y desarrollo de hipótesis de investigación

La presente Tesis Doctoral propone un modelo que examina la lealtad del consumidor en el sector hotelero así como sus antecedentes. En el modelo propuesto (Figura IV.9) la lealtad del consumidor se encuentra indirectamente influenciada por la RSC a través del efecto mediador de la confianza, la identificación C-E y la satisfacción. El desarrollo de las hipótesis de investigación se justifican en detalle en los siguientes epígrafes.

CAPÍTULO IV

Figura IV.9. Modelo teórico



IV.5.2.1. Lealtad del consumidor y sus antecedentes

Dentro del contexto hotelero, la lealtad del consumidor es uno de los objetivos primordiales para las compañías hoteleras muchas de las cuales han desarrollado programas dirigidos a atraer y retener a los clientes (Tanford et al., 2012). En este contexto, el consumidor se convierte en el recurso más limitado para las compañías. Por ello, la lealtad de este colectivo afecta directamente a los resultados empresariales (Edvardsson et al., 2000). Existen diversas investigaciones en el contexto hotelero que analizan los antecedentes de la lealtad del consumidor (Mattila, 2006; Hu et al., 2010; Tanford et al., 2010), pero ningún estudio que analice conjuntamente las variables propuestas en la presente Tesis Doctoral.

Existe un considerable debate en torno a la definición y dimensionalidad de la lealtad del consumidor. Oliver (1999) define este constructo como un compromiso profunda de recompra de un producto o servicio preferido de manera consistente en el tiempo a pesar de las acciones y esfuerzos de marketing de la competencia, que tienen el potencial de provocar comportamientos de cambio. Existen definiciones similares de este constructo pero gran parte de la investigación en torno a este concepto lo define en términos actitudinales y comportamentales (Han et al., 2011). Precisamente, un enfoque generalizado se basa en diferenciar entre la lealtad actitudinal y la comportamental (Zeithaml, 2000; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Han et al., 2011). El componente comportamental de la lealtad se relaciona con la repetición de compra realizada por el consumidor en un periodo específico de tiempo. Sin embargo, el comportamiento de recompra puede ser debido a la

CAPÍTULO IV

satisfacción de consumidor, a una falta de alternativas, o por un motivo de conveniencia o hábito. Por ello, diversos académicos sugieren que este enfoque puede derivar en ciertos comportamientos que se han identificado como “lealtad espúrea” o incluso “no lealtad”, las cuales tienen lugar cuando la recompra tiene lugar incluso si la compañía posee una imagen negativa en el mercado (Dick y Basu, 1994).

Una visión más completa y profunda de la lealtad, apoyada en la presente Tesis Doctoral, se refiere a analizar la lealtad en términos no sólo comportamentales sino también actitudinales –preferencias e intenciones–. La lealtad actitudinal implica la existencia de una evaluación positiva de la empresa por parte del consumidor junto con una unión emocional entre el consumidor y la empresa que genera lealtad, o al menos, una lealtad potencial. Este tipo de vínculo se encuentra relacionado con la lealtad activa (Ganesh et al., 2000), que no sólo implica un comportamiento de recompra sino también un boca-oreja positivo (Selnes, 1993). A este respecto, diversos académicos insisten en la medida de los aspectos actitudinales y comportamentales de la lealtad, puesto que ambos son esenciales para evaluar este concepto adecuadamente (Han et al., 2011). Para concluir, a continuación se presentan los antecedentes de la lealtad del consumidor que actúan como variables de estudio en la presente Tesis Doctoral. Tal y como Fournier (1998) indica no existe un marco teórico que explique el proceso por el cual se genera la lealtad del consumidor. A pesar de que la lealtad del consumidor se ha vinculado con la RSC tanto teóricamente (Sen y Bhattacharya, 2001) como empíricamente (García de los Salmones et al., 2005; Marin et al., 2008; Pérez et al., 2012), aún existe una comprensión limitada en torno a las diversas alternativas que unen la lealtad con la RSC. Un enfoque secuencial, donde la mediación de ciertas variables explique los diversos modos en que las iniciativas de RSC afectan a las respuestas comportamentales, sería muy útil para los profesionales del sector hotelero puesto que les ayudaría a desarrollar estrategias más afectivas para incrementar la lealtad de sus clientes. Así, y basándome en la literatura previa, esta Tesis Doctoral propone que existen tres rutas alternativas y complementarias por las cuales las actividades de RSC y la lealtad del consumidor se encuentran vinculadas: la identificación C-E, la confianza y la satisfacción.

CAPÍTULO IV

IV.5.2.1.1. La confianza del consumidor

La confianza del consumidor se define como la creencia de que puede confiarse en el proveedor de un producto o servicio puesto que se comporta de un modo en que los intereses del consumidor en el largo plazo serán servidos y cumplidos (Crosby et al., 1990). La confianza se deriva de un mecanismo donde ciertas características, intenciones y motivos se atribuyen a cada una de las partes que conforman el intercambio (consumidor – empresa), junto con la evaluación de su potencial siendo ésta facilitada por la suposición de que el comportamiento de las partes es predecible y se corresponde con lo que se ha prometido (Doney y Cannon, 1997). La literatura académica identifica la confianza como un pre-requisito para la creación y conservación de relaciones entre los consumidores y las empresas (Morgan y Hunt, 1994), especialmente en un contexto de servicios como es el caso de esta Tesis. En este sentido, tal y como Berry (1996) indica la naturaleza inherente de los servicios convierte a la confianza en la herramienta más poderosa de marketing que poseen las organizaciones. Más directamente, Reichheld y Kumar (2002) indican que para ganar su lealtad, primero ha de ganarse la confianza de los consumidores. La importancia de la confianza a la hora de explicar la lealtad del consumidor es apoyada por diversos autores como Chaudhuri y Holbrook (2001), Sirdeshmukh et al. (2002) y Ball et al. (2004). La literatura académica en el ámbito del Marketing Relacional ha demostrado empíricamente que la confianza es una variable mediadora importante entre las actividades corporativas y la lealtad (Doney y Cannon, 1997; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Ball et al., 2004). Es más, la confianza es considerada clave a la hora de construir relaciones dentro del sector hotelero. Multitud de académicos en este sector han documentado el papel de la confianza en la lealtad hacia los hoteles (Mustafa, 1999; Mangas y Collins, 2002; Hikkerova, 2011). En estos estudios, la confianza se mostró como un fuerte determinante de la lealtad. De este modo, y basándonos en estas ideas, se propone que:

H1: La confianza del consumidor se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor

IV.5.2.1.2. Identificación C-E

La identificación C-E es un constructo meramente importante pero infravalorado en la literatura académica (Cardador y Pratt, 2006). Al igual que la confianza, la identificación C-E afecta a la lealtad (Bhattacharya y Sen, 2003; Cardador y Pratt, 2006; Marin et al., 2009;

CAPÍTULO IV

Pérez et al., 2012). Como ya se ha adelantado, la Teoría de la Autocategorización (Turner et al., 1987) y la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979, 1986) han sido utilizadas para explicar las razones y motivos que llevan a los individuos a relacionarse con las compañías. Esto sucede por un proceso cognitivo de categorización donde un individuo se posiciona como miembro de la organización ensalzando las similitudes con otros miembros de la organización y las diferencias con aquellos individuos no miembros. (Turner, 1982). A través de la conciencia de pertenencia y conexión del individuo con la organización éste puede lograr una identidad social positiva (Brewer, 1991; Kreiner y Ashforth, 2004). Como resultado de este sentimiento de conexión, la organización es aceptada psicológicamente como parte de la identidad personal (Scott y Lane, 2000).

La premisa básica es que los individuos van más allá de su propia identidad personal y desarrollan una identidad social con la esperanza de articular su sentido del yo (Brewer, 1991), y que los individuos pueden igualmente identificarse con las organizaciones incluso aunque no sean miembros formales de la misma (Scott y Lane, 2000). A este respecto, las compañías son organizaciones con su propia personalidad e identidad (Melewar y Karaosmanoglu, 2006). De este modo, los consumidores que deseen satisfacer una necesidad de autodefinición pueden conseguirlo a través del desarrollo de relaciones sociales. A este respecto, la identificación C-E es un estado cognitivo de autocategorización, conexión y proximidad del consumidor con la compañía (Bergami y Bagozzi, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003), provocado por un proceso (subjetivo) de comparación entre la identidad organizacional y la del propio individuo (Ashforth y Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Tal y como Sen y Bhattacharya (2003) señalan, este concepto es sumamente interesante puesto que es el principal sustrato psicológico para construir la clase de relaciones comprometidas, profundas y significativas que los directores de marketing buscan definir hoy en día con sus clientes. En otras palabras, este estado cognitivo de conexión y proximidad implica la percepción de un solapamiento entre la identidad personal y la de la organización (Ashforth y Mael, 1989; Bhattacharya y Sen, 2003), donde la existencia de valores compartidos juega un papel vital (Hunt et al., 1989; Scott y Lane, 2000).

Algunas de las relaciones consumidor–empresa más fuertes tienen lugar cuando los consumidores se identifican con aquellas compañías que satisfacen una (o más) de sus necesidades de definición personal –necesidad de continuidad o confirmación, de

CAPÍTULO IV

diferencia, y de ensalzamiento o prestigio— (Bhattacharya y Sen, 2003). En este sentido, la identificación C-E provoca que los consumidores se encuentren atraídos psicológicamente por la compañía y que traten de mantener su relación con ella (Bhattacharya y Sen, 2003), lo que influirá positivamente en su lealtad (Marin et al., 2009; Pérez et al., 2012). Es más, Bhattacharya y Sen (2003) proponen que en contextos consumidor–empresa, el compromiso generado por la identificación se expresa a través de una preferencia estable y duradera, por lo que la lealtad es una consecuencia lógica de la identificación. Así, y basándonos en las ideas propuestas, se propone que:

H2: La identificación C-E se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor

IV.5.2.1.3. La satisfacción del consumidor

Finalmente, se incluye una relación ampliamente probada entre la satisfacción consumidor y la lealtad del consumidor (Parasuraman et al, 1988; Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999; Mittal y Kamakura, 2001). En este sentido, García de los Salmones et al. (2008) plantean que la importancia de la satisfacción se debe básicamente a su influencia en el éxito de una empresa y su supervivencia a través del comportamiento de recompra. La literatura académica ha sugerido que si los clientes están satisfechos con sus compañías, éstos se sentirán inclinados a volver a comprar sus productos o servicios convirtiéndose, finalmente, en clientes leales que exhiben su buena voluntad.

La literatura académica ha demostrado que la satisfacción del consumidor tiene un impacto positivo significativo en la retención de clientes, el uso del servicio, y en la participación de las compras (Verhoef, 2003), por ello la satisfacción se considera como uno de los principales antecedentes de la lealtad del consumidor (Zeithaml y Bitner, 1996; Hu et al., 2010). Muchos estudios en el contexto hotelero y turístico han propuesto y probado la relación entre la satisfacción y la lealtad (Mustafa, 1999; Kim et al, 2001; Evanschitzky y Wunderlich, 2006). Por ejemplo, en la industria hotelera, Kim et al. (2001) demostraron que la satisfacción es un predictor importante del compromiso y lealtad. Por lo tanto, y en base a la revisión de la literatura previa se propone que:

H3: La satisfacción del consumidor se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor

CAPÍTULO IV

IV.5.2.1.4. Influencia de las asociaciones de RSC en la identificación C-E, la confianza y la satisfacción

Las asociaciones de RSC son una categoría específica de asociaciones corporativas. Brown y Dacin (1997) fueron los primeros autores en acuñar este concepto para categorizar los diferentes tipos de asociaciones cognitivas que los consumidores poseen sobre una marca corporativa. El término asociaciones corporativas se comprende como una etiqueta para aglutinar toda la información sobre la compañía que los consumidores poseen. Las asociaciones corporativas pueden incluir percepciones, inferencias, creencias, cualquier conocimiento sobre el comportamiento de la compañía, información sobre las acciones pasadas de la empresa, los estados de ánimo y las emociones, así como las evaluaciones globales y específicas sobre los distintos atributos de la compañía realizadas por los individuos. Existen diferentes tipos de asociaciones corporativas. Por un lado, las asociaciones de habilidad corporativa —*Corporate ability associations*— están referidas a la percepción de experiencia y efectividad en la producción de bienes o servicios por parte de la marca. Por su parte, las asociaciones de responsabilidad social corporativa —*Corporate social responsibility associations*—, están referidas al carácter social de la marca, o la voluntad de compromiso social de la misma. Las asociaciones de RSC son un elemento central del concepto global “*Asociaciones corporativas*”, las cuales son distintas de la información que los individuos puedan tener sobre un atributo concreto del producto —*Product associations*— (Aaker, 1996).

Diversos estudios han analizado el efecto de las asociaciones de RSC sobre el comportamiento del consumidor. Una línea emergente de investigación propone examinar los efectos de las asociaciones de RSC sobre las actitudes y comportamientos del consumidor enfatizando el papel desempeñado por la identificación de este colectivo con la compañía (Currás et al., 2009; Marin et al., 2009; He y Li 2011). A este respecto, diversos autores han identificado la influencia positiva de la RSC sobre la identificación C-E (Lichtenstein et al., 2004; Marin et al., 2009; Currás, 2009; He y Li 2011). Como ya se ha adelantado, la Teoría de la Autocategorización (Turner et al., 1987) y la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979, 1986) han sido utilizadas para explicar las razones y motivos que llevan a los individuos a relacionarse con las compañías. Esto sucede por un proceso cognitivo de categorización donde un individuo se posiciona como miembro de la organización ensalzando las similitudes con otros miembros de la organización y las

CAPÍTULO IV

diferencias con aquellos individuos no miembros (Turner, 1982). A través de la conciencia de pertenencia y conexión del individuo con la organización éste puede lograr una identidad social positiva (Brewer, 1991; Kreiner y Ashforth, 2004). Como resultado de este sentimiento de conexión, la organización es aceptada psicológicamente como parte de la identidad personal (Scott y Lane, 2000).

A este respecto, la identificación C-E es un estado cognitivo de auto-categorización, conexión y proximidad del consumidor con la compañía (Bergami y Bagozzi, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003), provocado por un proceso (subjetivo) de comparación entre la identidad organizacional y la del propio individuo (Ashforth y Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Tal y como Sen y Bhattacharya (2003) señalan, este concepto es sumamente interesante puesto que es el principal sustrato psicológico para construir la clase de relaciones comprometidas, profundas y significativas que los directores de marketing buscan definir hoy en día con sus clientes. En otras palabras, este estado cognitivo de conexión y proximidad implica la percepción de un solapamiento entre la identidad personal y la de la organización (Ashforth y Mael, 1989; Bhattacharya y Sen, 2003), donde la existencia de valores compartidos juega un papel vital (Hunt et al., 1989; Scott y Lane, 2000). La literatura en torno a la identificación organizacional ha demostrado que las iniciativas de RSC revelan una identidad y un carácter que permite a los grupos de interés identificarse con la compañía gracias a la evaluación y valoración del solapamiento entre su propia identidad y la de la compañía (Sen y Bhattacharya, 2001; Maignan y Ferrell, 2004; Lichtenstein et al., 2004). Las iniciativas de RSC asocian la compañía con una imagen positiva de la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de la sociedad (Marin et al., 2009).

Recientes estudios sobre la identificación C-E (Bhattacharya y Sen, 2003, 2004) sugieren que las iniciativas socialmente responsables se configuran como un elemento clave de la identidad corporativa que puede inducir a los consumidores a identificarse y desarrollar un sentimiento de conexión con la organización. De hecho, Lichtenstein et al., (2004) indican que el modo en que las iniciativas de RSC crean beneficios para las compañías parece pasar por el incremento de la identificación con la compañía. De este modo, no sorprende que los consumidores con altos niveles de identificación con la compañía se encuentren más satisfechos (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011). De este modo, los individuos consientes de los esfuerzos de las compañías por desarrollar

CAPÍTULO IV

iniciativas socialmente responsables, desarrollarán niveles de identificación superiores a aquellos individuos que no son conscientes de estas iniciativas (Sen y Bhattacharya, 2003). Además, la literatura sugiere que es más probable que los individuos se identifiquen más fácilmente con aquellas compañías con altos niveles de RSC al objeto de incrementar su autoestima y expresar una imagen social más ética (Aquino y Reed II, 2002). De este modo, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H4: Las asociaciones de RSC tienen un efecto positivo y directo sobre la identificación C-E.

IV.5.2.1.5. Asociaciones de RSC y la confianza del consumidor

De un modo similar a la identificación C-E, la confianza del consumidor se encuentra afectada por la RSC (Kennedy et al., 2001; Ball et al., 2004; Swaen y Chumpitaz, 2008). La confianza del consumidor se encuentra afectada por la existencia de una serie de valores que la compañía y los consumidores comparten (Morgan y Hunt, 1994). Respecto a las iniciativas de RSC, éstas aportan información sobre el carácter y los valores corporativos (Brown y Dacin, 1997), siendo útiles para incrementar la confianza hacia la organización (Aaker, 1996). Tal y como Hosmer (1994) indica, introduciendo principios éticos y responsables en el proceso estratégico de toma de decisiones las compañías pueden mejorar e incrementar la confianza de sus grupos de interés, incluidos los consumidores. La percepción de que una compañía actúa de un modo ético y responsable estimula la creación de relaciones basadas en la confianza y fundamentadas en la creencia de que las acciones de cada una de las partes serán creíbles más allá de cualquier acuerdo legal o contractual (Swaen y Chumpitaz, 2008). Igualmente, Pivato et al. (2008) propone que la confianza es el primer resultado de las actividades de RSC con las actitudes, los comportamientos y el desempeño financiero como resultado más distantes. Por lo tanto, se planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H5: Las asociaciones de RSC afectan positivamente a la confianza del consumidor.

IV.5.2.1.6. Asociaciones de RSC y la satisfacción del consumidor

Del mismo modo, la literatura ha sugerido que la RSC puede influir positivamente en la satisfacción (Swaen, 2003; Luo y Bhattacharya, 2006; He y Li, 2011; Bigné et al., 2011). Sin embargo, la mayoría de estos trabajos han tendido a analizar la relación entre RSC y

CAPÍTULO IV

satisfacción basándose en criterios económicos (Luo y Bhattacharya, 2006). Por ello, tal y como recientes investigaciones sugieren, el análisis de la relación entre estos conceptos no basándose en criterios puramente económicos, se configura como una contribución a la literatura académica en el ámbito del marketing (Bigné et al., 2011). Las asociaciones en torno a un comportamiento corporativo responsable crea un contexto favorable en torno a la compañía (y la marca) que favorece la emisión de juicios más favorables sobre la experiencia en torno al servicio o producto (Brown y Dacin, 1997) por lo que los consumidores serán más comprensivos ante fallos en la prestación del servicio mejorando la satisfacción del consumidor. En este sentido, Klein y Dawar (2004) demostraron que una percepción favorable en torno a las asociaciones de RSC ayudan a la causa de un fallo en el servicio a percibirse como inestable, externa a la compañía y por tanto, no controlable por la organización, minimizando las posibles respuestas negativas del consumidor ante fallos en los productos y servicios.

De este modo, las asociaciones de RSC pueden influir en la satisfacción del consumidor de las siguientes maneras (Luo y Bhattacharya, 2006). En primer lugar, los consumidores de la compañía pueden formar parte de diversos grupos de interés que se preocupan no sólo del desempeño económico de la compañía sino también del desempeño social de la misma (Maignan et al., 2005). De este modo, es más probable que los consumidores se encuentren más satisfechos con aquellos proveedores de servicios (y productos) que desarrollen iniciativas de RSC y que presente un comportamiento responsable hacia la sociedad (He y Li, 2011). En segundo lugar, las asociaciones de RSC pueden incrementar la utilidad y el valor percibidos, lo que a la vez incrementará la satisfacción del consumidor (Luo y Bhattacharya, 2006). Así, la RSC puede aportar beneficios extra el consumidor, tales como un incremento de la autoestima por lo que estas asociaciones pueden ser un determinante del atractivo de la identidad de la compañía lo que a la vez incrementará la intensidad de la identificación del consumidor con la compañía (Marin et al., 2009). De este modo, es más probable que los consumidores con niveles elevados de identificación C-E se encuentren más satisfechos (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011). Basándonos en estas ideas se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H6: Las asociaciones de RSC influyen positivamente en la satisfacción del consumidor

CAPÍTULO IV

IV.5.2.1.7. Identificación C-E y la satisfacción del consumidor

La Teoría de la Disconformación de las Expectativas de la satisfacción (Oliver, 1977, 1980) propone que los clientes son más propensos a estar satisfechos cuando el rendimiento de la empresa supera o confirma las expectativas previas. La identificación C-E aporta un marco más favorable para que los clientes puedan responder al desempeño de la compañía frente a sus expectativas previas (He y Li, 2011). De este modo, cuando las expectativas sobre el desempeño de la compañía se confirman (o exceden), aquellos consumidores altamente identificados con la compañía estarán más satisfechos, puesto que la identificación C-E garantiza a los clientes un vínculo psicológico con la empresa, que a su vez ayuda a los clientes a preservar su autoestima (Aquino y Reed II, 2002). Sin embargo, cuando las expectativas sobre el desempeño corporativo no se confirman, los consumidores altamente identificados con la organización tenderán a estar menos insatisfechos debido a este vínculo afectivo con la compañía (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Así, aquellos consumidores altamente identificados son más propensos a encontrarse satisfechos con la compañía (Bhattacharya et al., 1995; Bhattacharya y Sen, 2003; He y Li, 2011). De este modo, se propone:

H7: La identificación C-E afecta positivamente a la satisfacción del consumidor

IV.5.2.1.8. Identificación C-E y la confianza del consumidor

La confianza mutua es una característica clave para el éxito de los intercambios sociales. Por lo tanto, las empresas consideran la construcción de una identidad honesta y de confianza como una misión crucial. Los consumidores tienden a identificarse con compañías honestas para comunicar su auto-concepto y mejorar su autoestima (Keh y Xie, 2009; Aquino y Reed II, 2002). A través de la identificación con la otra parte de la relación - la cual se caracteriza por ser competente, honesta y benevolente- los clientes tenderán a presentar un perfil similar. El hecho de que un cliente percibirá un vínculo entre su propia identidad y la identidad de una compañía cuando el consumidor desconfía de ella es difícil de imaginar. En este sentido, Bhattacharya y Sen (2003) proponen que el grado en que los consumidores perciben la identidad de la compañía como de confianza va a determinar su respuesta hacia la misma. Además, como un factor clave en la construcción de relaciones

CAPÍTULO IV

duraderas, la confianza también debe ser un antecedente de las relaciones identificadas. Basándome en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H8: La confianza del consumidor influye positivamente en la identificación C-E

IV.5.2.2. Metodología

IV.5.2.2.1. Recolección de los datos y muestra

Al objeto de diseñar la muestra de la investigación se escogió un procedimiento de muestreo no probabilístico (Trespacios et al., 2005), en concreto un muestro por conveniencia, ya que no se pudo tener acceso a un censo de los clientes de establecimientos hoteleros mayores de 18 años de la Comunidad Autónoma de Cantabria y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra (Trespacios et al., 2005). De este modo, con el objetivo de garantizar una mayor representatividad de los datos se recurrió a un muestreo polietápico por cuotas, a partir de la caracterización de la población según dos criterios relevantes en la investigación: el sexo y la edad del encuestado, que recoge el Instituto Nacional de Estadística en el Padrón Municipal (2010). El trabajo de campo se realizó en el mes de abril de 2011 y, tras la recogida y depuración de la información, se obtuvo un total de 382 encuestas válidas (Tabla IV.8).

Tabla IV.8. Ficha técnica de la investigación

| | |
|----------------------------------|--|
| Universo | Clientes de establecimientos hoteleros mayores de edad |
| Ámbito | España (Comunidad Autónoma de Cantabria) |
| Trabajo de campo | Abril 2011 |
| Muestra | 382 cuestionarios válidos |
| Procedimiento de muestreo | Muestreo polietápico por cuotas según criterios: 1) sexo y 2) edad |
| Procesamiento datos | PASW v. 18.0, EQS v. 6.1 |

Fuente: Elaboración propia

IV.5.2.2.2. Medidas de las variables

Una versión preliminar del cuestionario fue administrado a una muestra de conveniencia de 18 consumidores, y los resultados del pre-test se utilizaron para mejorar las medidas y el diseño del mismo cuestionario. Para medir las variables se utilizaron diversas escalas tipo Likert de 7 puntos ya preexistentes en la literatura académica. Las asociaciones de RSC fueron medidas siguiendo el modelo de Brown y Dacin (1997). La identificación C-E fue

CAPÍTULO IV

medida utilizando una escala de cuatro ítems desarrollada por Mael y Ashforth (1992). En cuanto a la satisfacción, se midió a través de una escala de 6 ítems aportada por Cronin et al. (2000). Las medidas para la confianza del consumidor fueron extraídas de estudio previos (Morgan y Hunt, 1994; Sirdeshmukh et al., 2002) e incluyeron una escala de 5 ítems. Finalmente, la lealtad del consumidor fue medida gracias a una escala de 4 ítems desarrollada por Suárez et al. (2007). Las medidas finales aparecen en la Tabla IV.9.

Tabla IV.9. Medida de las variables

| Ident. | Ítem |
|----------------------------|--|
| Asociaciones de RSC | |
| RSC1 | Esta compañía protege el medioambiente |
| RSC2 | Esta compañía muestra su compromiso hacia la sociedad mejorando el bienestar de las comunidades en las que opera |
| RSC3 | Esta compañía realiza donaciones a causas sociales |
| Identificación C-E | |
| ICE1 | Cuando alguien critica a (<i>marca</i>) me lo tomo como un insulto |
| ICE2 | Me preocupa qué piensa la gente sobre (<i>marca</i>) |
| ICE3 | Cuando hablo de (<i>marca</i>) normalmente digo nosotros |
| ICE4 | Cuando (<i>marca</i>) tiene éxito, siento como si yo también lo tuviera |
| Confianza | |
| CON1 | Los servicios de esta empresa me aportan un sentimiento de seguridad |
| CON2 | Confío en la calidad de esta cadena hotelera (<i>marca</i>) |
| CON3 | La contratación de servicios de (<i>marca</i>) es una garantía de calidad |
| CON4 | Esta empresa (<i>marca</i>) está realmente interesada en sus clientes |
| CON5 | Esta empresa (<i>marca</i>) es honesta con sus clientes |
| Satisfacción | |
| SAT1 | Es agradable alojarse en (<i>marca</i>) |
| SAT2 | Me gusta alojarme en un hotel (<i>marca</i>) |
| SAT3 | Alojarme en un hotel (<i>marca</i>) es estupendo |
| SAT4 | Alojarme en (<i>marca</i>) fue una decisión inteligente |
| SAT5 | Hice lo correcto al contratar los servicios de (<i>marca</i>) |
| SAT6 | (<i>Marca</i>) ofrece exactamente lo que necesitaba para mi alojamiento |
| Lealtad | |
| LEA1 | Normalmente escojo esta marca como primera opción a la hora de elegir un establecimiento hotelero |
| LEA2 | Sería costoso en términos de dinero, tiempo y esfuerzo finalizar la relación con (<i>marca</i>) |
| LEA3 | No cambiaría a otra marca hotelera la próxima vez |
| LEA4 | Recomendaría esta marca a otras personas |

Fuente: Elaboración propia

IV.5.2.3. Análisis y resultados

IV.5.2.3.1. Modelo de medida

Para analizar los datos y testar la hipótesis planteadas se emplea el procedimiento de dos etapas de modelado de ecuaciones estructurales propuesto por Anderson y Gerbing (1988),

CAPÍTULO IV

utilizando el software EQS v.6.1 (Bentler, 1995). En primer lugar, la bondad de las propiedades psicométricas del instrumento de medida se analizaron mediante un análisis factorial confirmatorio (CFA) y en segundo lugar, las relaciones estructurales entre las variables latentes propuestas teóricamente se analizaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez) fueron evaluados a través de un AFC realizado con la totalidad de los constructos teóricos que aparecen en el marco conceptual propuesto utilizando el software estadístico v.6 (Bentler, 1995). Siguiendo a Anderson y Gerbing (1998), la fiabilidad de las escalas propuestas se evaluó a través del coeficiente alfa de Cronbach y a través de un Análisis de la Varianza extraída (AVE) (Hair et al., 2010). Los valores de estos estadísticos exceden los mínimos valores recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair et al., 2010), lo que confirma la fiabilidad interna del modelo. Adicionalmente, todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% y los coeficientes lambda estandarizados exceden el valor de 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), confirmando la validez convergente del modelo. Finalmente, para confirmar la validez discriminante se utilizó el proceso descrito por Anderson y Gerbing (1998), donde se estiman los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se comparan con la unidad. De este modo, la medida del modelo propuesto es correcta.

Tabla IV.10. Análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo final

| Factor | Item | Lambda std. | α Cronbach | AVE | |
|----------------------------|------|-------------|-------------------|-------|---|
| Asociaciones de RSC | RSC1 | 0,820 | 0,840 | 0,712 | |
| | RSC2 | 0,892 | | | |
| | RSC3 | 0,796 | | | |
| Identification C-E | ICE1 | 0,772 | 0,857 | 0,621 | $\chi^2(164 \text{ gl})=432,320$ ($p=0,000$) |
| | ICE2 | 0,817 | | | |
| | ICE3 | 0,893 | | | |
| | ICE4 | 0,907 | | | |
| Confianza | CON1 | 0,777 | 0,888 | 0,600 | NFI=0,910 NNFI=0,931 |
| | CON2 | 0,853 | | | |
| | CON3 | 0,849 | | | |
| | CON4 | 0,789 | | | |
| | CON5 | 0,707 | | | |
| Satisfacción | SAT1 | 0,887 | 0,834 | 0,642 | CFI=0,941 IFI=0,942 RMSEA=0,06 |
| | SAT2 | 0,866 | | | |
| | SAT3 | 0,893 | | | |
| | SAT4 | 0,655 | | | |
| Lealtad | LEA1 | 0,751 | 0,817 | 0,675 | |
| | LEA2 | 0,657 | | | |
| | LEA3 | 0,898 | | | |
| | LEA4 | 0,898 | | | |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

Finalmente, la bondad del ajuste del análisis fue verificado a través del estadístico χ^2 (S-B χ^2) ($p < 0.05$) y los índices comparativos de ajuste (Ullman, 1996) NFI y NNFI (Bentler y Bonnett, 1980), IFC (Bentler, 1988), e IFI (Bollen, 1989). Todos los valores de los índices de ajuste son superiores a 0,9 (Bentler, 1992), indicando que el modelo presenta un buen ajuste. Por otra parte, a pesar de que el estadístico χ^2 es significativo a un nivel de confianza del 95% ($p < 0.05$), no puede considerarse como un indicador fiable de la bondad del ajuste debido a su sensibilidad para muestras que exceden las 200 unidades (Bollen, 1989). La Tabla IV.10 muestra los estadísticos mencionados para verificar sus valores y los indicadores de la bondad del ajuste del modelo.

IV.5.2.3.2. Análisis de las relaciones estructurales e hipótesis planteadas

H1, H2 y H3 examinan el impacto de la identificación C-E, la confianza y la satisfacción del consumidor en la lealtad del mismo. Los resultados de la estimación del modelo (Tabla IV.11) revelan que la confianza ($\beta = 0,65 *$, $p < 0,05$), la identificación ($\beta = 0,42 *$, $p < 0,05$) y la satisfacción ($\beta = 0,37 *$, $p < 0,05$) tienen un efecto positivo en la lealtad del consumidor. Así, H1, H2 y H3 son aceptadas. El mayor efecto de la confianza al determinar la fidelidad del consumidor se demuestra, por lo que esta variable se comporta como el principal predictor de la lealtad. Pasamos a continuación a los antecedentes indirectos de la lealtad. Los resultados muestran que las asociaciones de RSC tienen un efecto positivo directo en la identificación ($\beta = 0,26 *$, $p < 0,05$), la confianza ($\beta = 0,47 *$, $p < 0,05$) y la satisfacción del consumidor ($\beta = 0,69 *$, $p < 0,05$) en apoyo de H4, H5 y H6. Al comparar los valores de los tres coeficientes, parece que las asociaciones de RSC tienen mayor influencia en la satisfacción del cliente que en la percepción de confianza y en el desarrollo de una identificación con la empresa. Además, la identificación C-E está relacionada positivamente con la satisfacción del cliente ($\beta = 0,28 *$, $p < 0,05$), en apoyo de H7. Sin embargo, la confianza no está relacionado con la identificación C-E ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$), así H8 no es aceptada. Por lo tanto, los resultados confirman que la confianza de los consumidores no media la relación entre la RSC y la identificación C-E. En resumen, los efectos del modelo propuesto confirman la influencia de las asociaciones de RSC en la lealtad, y que esta influencia está mediada no sólo por la confianza, sino también por la identificación C-E y por la satisfacción del consumidor.

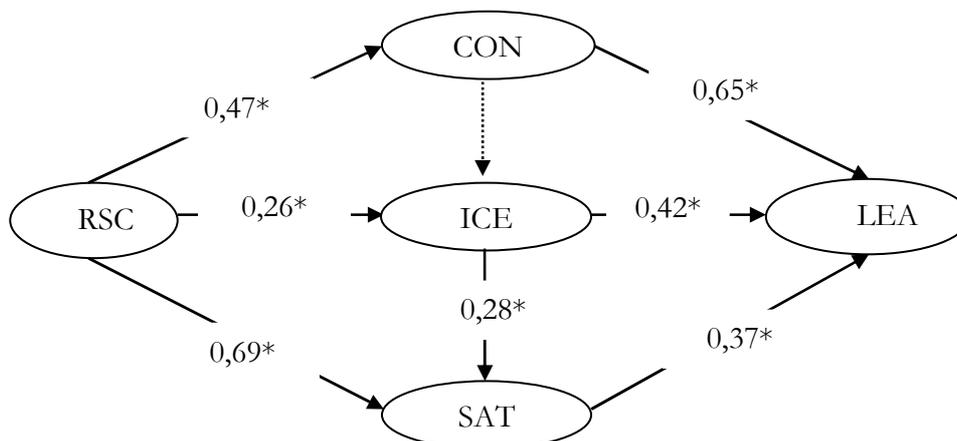
CAPÍTULO IV

Tabla IV.11. Resultado modelo relaciones estructurales

| Hipótesis | Relación estructural | Coeficiente std. (t-valor robusto) | Contraste |
|---|--------------------------------|------------------------------------|-----------|
| H1 | Confianza → Lealtad | 0,65 (11,21)* | Aceptado |
| H2 | Identificación C-E → Lealtad | 0,42 (3,38)* | Aceptado |
| H3 | Satisfacción → Lealtad | 0,37 (2,66)* | Aceptado |
| H4 | RSC → Identificación C-E | 0,26 (3,47)* | Aceptado |
| H5 | RSC → Confianza | 0,47(4,83)* | Aceptado |
| H6 | RSC → Satisfacción | 0,69 (10,95)* | Aceptado |
| H7 | Identificación → Satisfacción | 0,28(3,11)* | Aceptado |
| H8 | Confianza → Identificación C-E | 0,06 (1,47) | Rechazado |
| NFI=0,926 NNFI=0,948 CFI=0,925 IFI=0,957 | | RMSEA=0,056 | |
| $\chi^2(157 \text{ gl}) = 353,738(p=0,000)$ | | | |

p<0.05*

Figura IV.10. Estimación del modelo estructural



IV.5.2.4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta Tesis Doctoral realiza varias contribuciones a la literatura. En primer lugar, analiza el mecanismo subyacente a través del cual la RSC influye en la lealtad del consumidor. Específicamente, los resultados confirman que aquellas compañías que realizan actividades socialmente responsables se benefician al construir confianza, identificación y satisfacción entre sus consumidores, lo que a su vez, influye positivamente en la lealtad. En este sentido, tal y como argumentan Fombrun y Shanley (1990), un comportamiento socialmente responsable transmite ciertas señales al mercado. Así, los consumidores creen que aquellas compañías que se comporten de un modo responsable, también operarán de un modo honesto y que tendrán en cuenta a la otra parte de la relación en la toma de decisiones, lo que contribuye a la generación de confianza y honestidad para estas empresas

CAPÍTULO IV

y al incremento de la satisfacción de sus consumidores. Es más, los consumidores están más dispuestos a relacionarse con empresas que llevan a cabo iniciativas socialmente responsables, al objeto de incrementar su autoestima y expresar una imagen social más ética (Aquino y Reed II, 2002). De este modo, se confirma que la percepción de un comportamiento responsable por parte de las compañías es capaz de generar estados de conexión y cercanía por parte del consumidor hacia la compañía (Bhattacharya y Sen, 2003, 2004). Sin embargo, parece que el compromiso de las compañías por realizar iniciativas sociales influye en mayor medida en la creación de satisfacción y confianza, que en la mejora de la identificación C-E. En esencia, un enfoque empresarial basado en la RSC constituye un instrumento eficaz para aumentar la confianza entre las empresas y sus consumidores. La RSC facilita el desarrollo de relaciones creadas sobre una base de honestidad y la creencia en las promesas y acciones de la otra parte, más allá de aspectos legales y acuerdos contractuales (Kennedy et al., 2001). Además, este estudio añade evidencia empírica a los estudios más recientes sobre el efecto positivo de la RSC en la satisfacción del consumidor. En este sentido, extendemos el estudio de Luo y de Bhattacharya (2006), proponiendo, desarrollando y confirmando la influencia positiva de la RSC en la satisfacción del consumidor.

En segundo lugar, esta tesis Doctoral contribuye a la literatura en torno a la Teoría de la Identidad Social (Talfel y Turner, 1985) demostrando el papel relevante de la identificación C-E sobre los efectos de la RSC en la confianza, la satisfacción y lealtad del consumidor. En resumen, los efectos incluidos en nuestro modelo aportan un nuevo enfoque para los directivos con respecto a las posibilidades de las inversiones de la empresa en materia de RSC. Con el fin de gestionar de forma eficaz la identificación, Cardador y Pratt (2006) proponen tres mecanismos básicos: relacional, conductual y simbólico. La presente Tesis Doctoral, en el contexto de las empresas hoteleras, confirma empíricamente el mecanismo relacional mediante la vinculación de la identificación C-E con un constructo relacional (satisfacción), así como el mecanismo conductual mediante el vínculo de la identificación sobre la lealtad del consumidor. Sin embargo, es importante observar que el efecto de la confianza sobre la identificación C-E no es significativo, lo que implica que la identificación es un antecedente más inmediato de la satisfacción del consumidor. En otras palabras, los clientes que se identifican con la compañía tienen más probabilidades de permanecer satisfechos y mantener la relación con la compañía que simplemente confiar en ella, debido a la identidad y al similar sistema de valores compartido (Hunt et al., 1989; Scott y Lane,

CAPÍTULO IV

2000). Por lo tanto, las iniciativas dirigidas a facilitar y mejorar la identificación de los consumidores merecen una consideración especial. En este sentido, y a modo de ejemplo, cuando los gestores y directivos de las empresas del sector hotelero diseñen programas destinados a reforzar la lealtad de sus consumidores, además de ofrecer beneficios adicionales y mostrar la honestidad en sus operaciones diarias, también es importante que comunicaran la identidad de la compañía para crear la noción de identificación entre los clientes.

Por último, esta Tesis Doctoral amplía investigaciones previas en el área de la lealtad del consumidor, centrándose en un contexto específico basado en las relaciones entre empresas y consumidores en la industria hotelera. Los resultados indican que existen diferentes factores que crean lealtad en los consumidores. En cuanto a los efectos de los tres constructos propuestos –confianza, identificación y satisfacción–, los resultados muestran que la confianza de los consumidores posee un efecto mucho más fuerte en la lealtad que la identificación y la satisfacción. Es decir, aquellos clientes que confíen profundamente en sus proveedores tenderán a continuar la relación con la empresa en un mayor grado que si se encuentran satisfechos o identificados.

Estos resultados tienen importantes implicaciones para la gestión de las empresas hoteleras. Los hallazgos de este estudio sugieren que las empresas hoteleras con asociaciones positivas de RSC serán capaces de mantener e incrementar la fidelidad de sus clientes, puesto que las asociaciones de RSC mejoran la confianza, la identificación y la satisfacción de los consumidores. Por lo tanto, se hace necesario que los administradores de las empresas del sector conozcan el efecto de la RSC en dichos beneficios relacionales, lo que sugiere que se deberían invertir más recursos en iniciativas de RSC ya que los clientes tienden a apoyar y premiar a aquellas empresas del sector que son percibidas como socialmente responsables mediante el desarrollo de una mayor lealtad hacia ellas. En segundo lugar, dado que la RSC tiene un mayor efecto sobre la satisfacción del cliente, las empresas hoteleras deben asignar más recursos para mejorar estas áreas. Es decir, si el objetivo principal es mejorar la satisfacción del cliente, las empresas hoteleras deberían invertir más en materia de RSC ya que se ha demostrado que una de las razones que motivan a que el consumidor se sienta satisfecho con la empresa es el conocimiento y la percepción de su responsabilidad social, algo que puede ser influenciado positivamente por la comunicación de su programa social. En este sentido, cualquier comunicación por parte

CAPÍTULO IV

de la empresa que permita que el programa de RSC se perciba como más creíble y auténtico mejorará considerablemente el atractivo de la empresa. Por otra parte, cuando los gestores hoteleros diseñen programas destinadas a reforzar la lealtad del cliente, además de ofrecer beneficios adicionales y mostrar la honestidad en su operativa diaria, también sería muy beneficioso comunicar la identidad corporativa para crear la noción de identificación entre los clientes. En el contexto de la presente Tesis Doctoral, las empresas pueden mejorar la identificación con la compañía a través de varios métodos, tales como la inclusión de imágenes de RSC en las comunicaciones corporativas, vinculando a los grupos de interés de la empresa, incluidos los consumidores, con diversas causas sociales o medioambientales, o bien fomentando la interacción y participación de los clientes en torno a las actividades de RSC desarrolladas por la compañía (Maignan y Ferrell, 2003)

Aunque la mayor parte de las hipótesis propuestas en esta Tesis Doctoral han sido aceptadas, este estudio presenta algunas limitaciones que presentan oportunidades para futuras investigaciones. Este estudio testa las hipótesis en un sector específico de actividad gracias a una muestra de conveniencia de consumidores de servicios hoteleros. Investigaciones futuras deberían testar este modelo con muestras aleatorias o muestras en otros contextos, por ejemplo, en diferentes subsectores de la industria turística, para generalizar los resultados obtenidos. En segundo lugar, otras consecuencias de la RSC como el compromiso con el cliente podrían incluirse en futuras investigaciones para formar un marco más integrador y global, y aportar nuevos datos sobre el desarrollo y los beneficios de la RSC. En tercer lugar, existen otros antecedentes de la lealtad del cliente, tales como la calidad percibida, el valor percibido y la tramitación de las reclamaciones que podrían ser incluidos ya que el poder explicativo de nuestro modelo podría mejorarse. Finalmente, la consideración de diferentes constructos para medir la lealtad del consumidor, uno relacionado con la lealtad actitudinal y otro con la lealtad comportamental, no sólo contribuirían a incrementar el poder explicativo del modelo, sino también a una mayor comprensión de la naturaleza de las relaciones propuestas.

**CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES FINALES.**

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL GENERAL



CAPÍTULO II. ESTUDIO CUALITATIVO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL



CAPÍTULO III. ESTUDIO DE LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y SU EFECTO EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS



CAPÍTULO IV. EFECTO DE LA RSC EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN C-E



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

De acuerdo a la estructura seguida para el desarrollo de esta Tesis Doctoral, en el presente capítulo se recogen de manera sintética las conclusiones y aportaciones más importantes derivadas de este trabajo, a la luz de los resultados obtenidos tras la revisión de la literatura y la contrastación empírica de las hipótesis planteadas. Como se expuso en el capítulo introductorio, poco se sabe sobre el significado de la RSC para los diferentes stakeholders y sobre sus percepciones acerca de la misma. Este hecho, unido a las discrepancias de las investigaciones previas en las que se intentaron conocer las dimensiones de la RSC percibida por los consumidores, al carácter exploratorio de la mayoría de ellas y a la importancia que posee la teoría del Desarrollo Sostenible en el sector turístico, condujo a la identificación de lagunas concretas en el estado del conocimiento actual. Igualmente, la parte específica de la RSC que investiga sus efectos sobre el comportamiento del consumidor ha recibido poca atención entre investigadores y académicos por lo que tampoco existe un consenso en la literatura sobre la influencia de las iniciativas socialmente responsables en el comportamiento del consumidor, ni las variables que moderan estos efectos. En un esfuerzo por responder a estas brechas, esta Tesis Doctoral se presenta como una aportación más en esta línea de investigación, centrándose en el estudio del papel que juega la RSC en la formación de la identidad, imagen y reputación corporativas y la identificación C-E como antecedentes al comportamiento de los consumidores.

Las principales contribuciones de esta Tesis son básicamente de dos tipos: (1) conceptuales y (2) empíricas, las cuales son atendidas en los siguientes apartados. Las primeras surgen de la revisión de la literatura y las segundas derivan de la contrastación de las hipótesis y modelos teóricos propuestos.

V.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica

El interés de la presente Tesis Doctoral se ha centrado en el estudio del papel que juega la RSC en la formación de la identidad, imagen y reputación corporativas y la identificación C-E como antecedentes al comportamiento de los consumidores.

CAPÍTULO V

En primer lugar, la revisión de la literatura en torno al concepto de RSC permitió la identificación de un elevado número de proposiciones y perspectivas teóricas que han sido utilizadas, en mayor o menor medida, para analizar el fenómeno de la RSC en el ámbito empresarial (ver Capítulo I). Todo ello ha propiciado la aparición de numerosas definiciones del concepto que ponen de manifiesto el carácter contextual de la noción de RSC. Por ello, en la presente Tesis Doctoral se propone una nueva definición del concepto en el contexto del sector turístico, de manera que se recojan las peculiaridades del sector concreto en el que se desarrolla la presente Tesis (ver Capítulo II). De este modo, se propone que la RSC sea definida en este sector como:

“El conjunto de acciones sucesivas, de carácter estratégico y operativo, que lleva a cabo una empresa de servicios hoteleros y que incorpora las preocupaciones medioambientales, sociales, culturales y económicas de sus grupos de interés, de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre las comunidades en las que opera en el largo plazo”.

En segundo lugar, la revisión de la literatura en torno a los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativas ponen de manifiesto la relevancia actual del denominado marketing corporativo (ver Capítulo I). Sin embargo, y a pesar del enorme interés suscitado por estos conceptos en el área del marketing y organizacional, aún existe una falta de consenso en cuanto a su significado y la relación entre ellos. Por ello, en la presente Tesis se revisan profundamente estos términos tan interrelacionados. En concreto, la revisión de la literatura de la presente Tesis Doctoral pone de manifiesto la multitud de definiciones dadas hasta la fecha de todos estos conceptos. No obstante, de la revisión de los distintos conceptos se deriva que existe una relación secuencial apoyada por investigaciones previas en el que la identidad corporativa es la base en la creación de la imagen y reputación. De este modo, la identidad corporativa aglutina todo aquello que los miembros perciben como lo central, distintivo y duradero de la organización lo que se deriva su percepción individual (Dutton y Dukerich, 1991; Mael y Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994). Resultado de esta percepción individual, cada uno de los públicos crea imágenes mentales. Cuando esta imagen se consolida a lo largo del tiempo y para diversas audiencias, la reputación corporativa queda construida (Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun y van Riel, 1997).

CAPÍTULO V

V.2. Conclusiones relativas a la identidad corporativa en el sector turístico hotelero español

Antes de analizar en profundidad el efecto de la RSC en la imagen y reputación corporativas, se hace necesario estudiar la identidad corporativa, ya que se ha demostrado que de su definición pueden derivarse evidencias directas para explicar la imagen y reputación corporativas.

Una de las principales conclusiones de este estudio es la demarcación conceptual de la RSC en el sector hotelero español, la cual identifica el dominio cultural como una nueva dimensión de la RSC en este sector. Esta idea discrepa con el concepto de RSC basado en la teoría del desarrollo sostenible descrito en la literatura académica más reciente, donde se incluyen aspectos económicos, sociales y ambientales, exclusivamente (Elkington, 1997; van Marrewijk, 2003). En el sector hotelero, la especial relevancia que posee la dimensión cultural puede venir motivada ya que en muchos casos el atractivo de los destinos turísticos se basa, precisamente, en estos aspectos culturales. Estos resultados ponen de relieve la idea de que no hay una fórmula estándar para la RSC (van Marrewijk y Werre, 2003), sino que cada compañía ha de elegir que definición del concepto y que dimensiones del mismo son los más relevantes para ella, alineando los objetivos de la firma con la estrategia de la compañía como una respuesta a las circunstancias específicas en las que opera.

Como segunda conclusión, los resultados muestran como en el sector hotelero español las políticas y estrategias de RSC se define de acuerdo a la perspectiva de los grupos de interés (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995), y no de acuerdo a una obligación social (Bowen, 1953; Carroll, 1979). En este sentido, la compañía entiende que posee una serie de responsabilidades no sólo hacia la sociedad en su conjunto, sino hacia un conjunto de grupos que pueden afectar, o verse afectados, por la actividad de la compañía. Por lo tanto, los resultados muestran que las empresas del sector deberían desarrollar su política de RSC de una manera proactiva, colaborativa y estratégica con el objetivo de crear valor para la empresa y para sus grupos de interés. En este sentido, las empresas hoteleras en particular y turísticas en general, no sólo han de crear valor para sí mismas, sino también para los diferentes agentes externos e internos, como son los propios empleados, clientes o la comunidad local. De este modo, todos estos colectivos se beneficiarían de las actividades de las empresas en gran medida. Estos resultados sugieren que una de las perspectivas más

CAPÍTULO V

adecuadas para gestionar con eficacia las políticas de RSC es precisamente, a través de la teoría de los stakeholders.

Como tercera conclusión relevante, este estudio ha proporcionado pruebas de que la personalidad corporativa es probablemente uno de los determinantes más importantes de la identidad corporativa influyendo en el comportamiento, las comunicaciones y el simbolismo corporativo. Los resultados de este estudio respaldan la opinión de académicos como Hatch y Schultz (1977) quienes indican que la personalidad de la organización proporciona el contexto en el que se desarrolla la identidad corporativa. En primer lugar, parece que la personalidad corporativa, a través de la misión corporativa, visión y valores, define la identidad corporativa y proporciona el contexto para su desarrollo. En segundo lugar, el comportamiento corporativo mantiene y refuerza la identidad y, por último, el simbolismo y la comunicación corporativa transmiten esta identidad a los grupos de interés.

Además, los resultados de este estudio también revelan que una de las principales razones que impulsan a gestionar la identidad corporativa proviene de los propios fundadores de las compañías. Este resultado es consistente con estudios previos que han demostrado que los valores personales y los intereses de los ejecutivos y directivos de las empresas pueden ser una de las razones principales para la formulación, aprobación y ejecución de las actividades y programas de RSC de organización (Desai y Rittenburg, 1997; Agle et al., 1999). En este sentido, si bien el concepto de RSC suele explicarse en función de los intereses estratégicos y comerciales de una organización (gestión de la imagen y reputación corporativas o el deseo de integración de una organización en su comunidad local), esto no es siempre el caso. Los gerentes y directivos pueden ejercer su influencia y tienen el poder de poner en marcha proyectos socialmente responsables para atender sus inquietudes morales personales. Por lo tanto, la evidencia de que los directivos defienden la RSC, en lugar de simplemente actuar como agentes de la política de la empresa, puede inspirar o recordar a los empleados que pueden marcar la diferencia en una organización (Hemingway, 2005).

CAPÍTULO V

V.3. Conclusiones relativas a la multidimensionalidad de la RSC percibida por los consumidores de servicios turísticos y su efecto en la imagen y reputación corporativas

Un primera conclusión interesante la confirmación de la naturaleza multidimensional de la RSC, resultando coherente con investigaciones previas (Maignan et al., 1999; Maignan, 2001; García de los Salmones et al., 2005; David et al., 2005; Bigné et al., 2005; García de los Salmones et al., 2007; Singh et al., 2008), independientemente de que los marcos teóricos empleados en algunas de ellas fueran distintos al utilizado en la presente investigación.

En segundo lugar, se demuestra que desde la perspectiva del consumidor la RSC se percibe como un conjunto de atributos económicos, sociales y medioambientales. En este sentido, la aceptación de que la dimensión económica forma parte de la RSC percibida por los consumidores turísticos da soporte a algunos hallazgos previos (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003; Bigné et al., 2005; Bigné et al., 2006). De este modo, se ha contribuido al avance en el campo de conocimiento de la RSC puesto que las distintas perspectivas planteadas respecto al concepto de desarrollo sostenible han sido principalmente desarrolladas en el plano teórico (Panapanaan et al., 2003; van Marrewijk, 2003; Panwar et al., 2006) y la percepción específica de los distintos grupos de interés sobre las responsabilidades que ha de asumir una empresa apenas han sido analizadas en la investigación académica hasta la fecha.

Por último, la presente Tesis doctoral proporciona evidencia empírica indicando que las dimensiones de la RSC percibidas desde la perspectiva del Desarrollo Sostenible influyen en la imagen y reputación corporativas. Esto confirma que la RSC juega un papel fundamental como variable antecedente tanto de la imagen, como de la reputación corporativas. En este sentido, parece que la dimensión medioambiental y el dominio económico de la RSC presentan una mayor influencia sobre ambos activos intangibles. Igualmente, se demuestra que los principios de la escuela diferenciada del pensamiento de Gotsi y Wilson (2001) sobre la relación entre la imagen y reputación corporativas se cumplen en esta investigación apoyando estudios recientes.

CAPÍTULO V

V.4. Conclusiones relativas al efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor y el papel de la identificación C-E

En primer lugar, los resultados de esta Tesis Doctoral confirman que la percepción de un comportamiento socialmente responsable es capaz de generar un estado de cercanía y conexión para el consumidor con la empresa tal y como sostienen estudios recientes (Bhattacharya y Sen 2003, 2004).

Además, se confirma que la identificación C-E desempeña un papel central en la vía de la RSC hacia la satisfacción del cliente y su lealtad. Concretamente, nuestra investigación amplía la visión convencional acerca de la influencia de la RSC en el comportamiento del consumidor y sugiere que las asociaciones de RSC no sólo afectan a las evaluaciones de los productos y las marcas, sino también a la propia identificación C-E, confianza, satisfacción y lealtad del cliente. Esta Tesis Doctoral añade evidencia empírica adicional a los últimos estudios sobre el efecto positivo de la RSC en la confianza, identificación de C-E y satisfacción del cliente. En esencia, un enfoque empresarial basado en la RSC constituye un instrumento eficaz para aumentar la confianza entre las empresas y sus consumidores. La RSC facilita el desarrollo de relaciones creadas sobre una base de honestidad y la creencia en las promesas y acciones de la otra parte, más allá de aspectos legales y acuerdos contractuales (Kennedy et al., 2001). Además, la presente Tesis Doctoral extiende el estudio de Luo y de Bhattacharya (2006), proponiendo, desarrollando y consolidando el papel mediador de la identificación C-E en la relación entre la RSC y la satisfacción del consumidor. Además, este estudio apoya una explicación más completa de la satisfacción del consumidor, incluyendo no sólo los aspectos cognitivos. En este sentido, el análisis de los efectos de la RSC en ambos componentes —cognitivos y afectivos— de la satisfacción lleva a la conclusión de que la percepción de RSC está más relacionada con los aspectos cognitivos que afectivos de la satisfacción del consumidor. Esta investigación nos permite observar que la satisfacción puede ser conceptualizada a través de sus dimensiones cognitivas y afectivas como indican las investigaciones más recientes (Cronin et al., 2000; Wirtz et al., 2000; Machleit y Mantel, 2001). Además, en consonancia con Du et al. (2007), la unión demostrada entre la RSC y la lealtad, sugiere que la RSC no es un mecanismo a corto plazo y generador de ventas, ya que permite construir y desarrollar una relación profunda con los consumidores a través del tiempo —la creación de lealtad a través de la identificación C-E—. Esta Tesis Doctoral también contribuye a la literatura sobre la Teoría

CAPÍTULO V

de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985), demostrando el papel relevante de identificación C-E sobre el efecto de la RSC en la confianza del consumidor, su satisfacción y su lealtad.

V.5. Implicaciones para la gestión corporativa

De las conclusiones y aportaciones teóricas presentadas en el apartado anterior se desprenden una serie de implicaciones para la gestión corporativa, que se exponen a continuación.

Una de las principales implicaciones de la presente Tesis se basa precisamente en el creciente cuerpo de investigaciones que analizan la definición y creación de una identidad corporativa basada en aspectos socialmente responsables. En la presente Tesis Doctoral se ha demostrado que mediante la participación en actividades de RSC, las empresas serán capaces de comunicar a sus grupos de interés relevantes, tanto internos como externos, características de su identidad corporativa, construyendo así una imagen y reputación corporativas atractivas. Esto sugiere que las iniciativas de RSC no deben ser gestionadas (y restringidas) a un área específica de la organización como el departamento de RSC o la división de comunicación. En su lugar, la RSC debería integrarse en toda la organización, alineándose con la operativa de todas las áreas de la compañía.

Además, a la vista de la evaluación de las dimensiones social y medioambiental, podemos señalar varias áreas de oportunidad de mejora con importantes implicaciones para los gestores de las entidades turísticas. En primer lugar, aspectos relacionados con acciones corporativas que benefician directamente a la sociedad, como puede ser ayudar a resolver problemas sociales, desempeñar un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios, colaborar activamente en eventos culturales y sociales (música y deportes, entre otros) o comprometerse con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera, son varios de los ítems con menor valoración por parte de los clientes, indicando que las empresas han de dedicar recursos y esfuerzos para fortalecer las acciones en este ámbito. Por otro lado, las acciones encaminadas a la dimensión medioambiental tampoco obtuvieron valoraciones especialmente altas. Aspectos como llevar a cabo auditorías medioambientales anuales, participar en certificaciones medioambientales, explotar energías renovables para conseguir un proceso productivo compatible con el medio ambiente, comunicar a los clientes las prácticas medioambientales o intentar

CAPÍTULO V

proteger el medioambiente, obtuvieron valoraciones globales muy discretas. Este fenómeno revela que existe una desvinculación conceptual entre la empresa y la dimensión ambiental de su actividad, tal y como se he evidenciado en estudios previos (Forética, 2011). Todo esto debe motivar a las empresas turísticas para fortalecer los vínculos con sus clientes, de cara a conseguir que estos sean menos sensibles a cambios en el entorno y a las acciones de la competencia.

Una tercera implicación para la gestión empresarial consiste en la demostración de que la creación y mantenimiento de un estado de conexión y cercanía entre el consumidor y la empresa —identificación C-E— es un tipo de relación significativa para el consumidor con un enorme potencial de generación de respuestas positivas hacia la compañía —en términos de satisfacción y lealtad, principalmente—. Por ello, resultaría positivo para cualquier compañía el desarrollo de una serie de iniciativas que la convirtiera en un instrumento para la satisfacción de las necesidades de definición personal del consumidor. En este sentido, la comunicación de aspectos socialmente responsables a través de los canales de comunicación adecuados sería un punto vital para conseguir este estado de conexión cercanía con el consumidor. En este sentido, cualquier comunicación por parte de la empresa que permita que el programa de RSC se perciba como más creíble y auténtico mejorará considerablemente el atractivo de la compañía. Por otra parte, cuando los gestores turísticos en general y hoteleros en particular diseñen programas destinadas a reforzar la lealtad del consumidor, además de ofrecer beneficios adicionales y mostrar la honestidad en su operativa diaria, también sería muy beneficioso comunicar la identidad corporativa para crear la noción de identificación entre los clientes. En el contexto de la presente Tesis Doctoral, las empresas pueden mejorar la identificación con la compañía a través de varios métodos, tales como la inclusión de imágenes de RSC en las comunicaciones corporativas, vinculando a los grupos de interés de la empresa, incluidos los consumidores, con diversas causas sociales o medioambientales, o bien fomentando la interacción y participación de los clientes en torno a las actividades de RSC desarrolladas por la compañía (Maignan y Ferrell, 2003).

CAPÍTULO V

V.6. Limitaciones de la investigación

Los resultados y conclusiones derivados de la presente Tesis Doctoral han de matizarse atendiendo a una serie de limitaciones que se presentan a continuación.

En primer lugar, la presente Tesis Doctoral ha sido realizada en un único sector de actividad, el sector turístico, y más concretamente en el subsector hotelero español. Este hecho podría provocar que la generalización de algunos de los resultados se vea limitada a los supuestos subyacentes a estos contextos, el cual se sabe posee un rol vital en la definición y articulación práctica de la RSC.

En segundo lugar, y en cuanto al estudio de la multidimensionalidad de la RSC y su efecto sobre la imagen y reputación corporativas, así como en el estudio del efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor, cabe destacar que la muestra de clientes de establecimientos hoteleros empleada se compuso exclusivamente por individuos residentes en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Esto podría generar dudas en cuanto a la representatividad de la muestra y la posibilidad de generalización de los resultados. Sin embargo, tal y como se explicó en los capítulos pertinentes, al objeto de mitigar en lo posible esta limitación, se empleó un muestreo por cuotas de sexo y edad, de acuerdo con las características de la población cántabra y española, recogidas tanto en las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística como en el Padrón Municipal. De esta forma, se consiguió reunir una muestra con unas características muy similares al perfil medio de la población regional y nacional. Así mismo, el hecho de que el único grupo de sujetos estudiados fuera el de los clientes podría obstaculizar la generalización de los resultados a otros grupos de interés de las compañías relevantes igualmente para las organizaciones empresariales.

Finalmente, y en cuanto al estudio de la identidad corporativa en el sector hotelero, la muestra utilizada correspondió únicamente a directivos de niveles corporativos situados en un nivel superior del organigrama de la empresa. Este hecho podría ampliarse en futuras investigaciones para incluir una estratificación de las empresas hoteleras más importantes de España u otros países europeos con una mayor tradición en el ámbito de la RSC.

CAPÍTULO V

V.7. Futuras líneas de investigación

La propia naturaleza del fenómeno objeto de estudio de esta tesis y las conclusiones y limitaciones derivadas de la misma, conducen a sugerir varias líneas de investigación cuya atención en futuras investigaciones sería de interés.

En primer lugar, futuros estudios podrían centrarse en cuantificar el efecto que poseen las actividades socialmente responsables sobre la imagen y reputación corporativas. Aunque los resultados obtenidos han demostrado la importancia de la identidad corporativa y de su gestión en la industria hotelera, sería necesario que futuras investigaciones revelaran diferentes tipos de personalidades y culturas corporativas. En este sentido, sería de gran importancia determinar en profundidad la influencia que posee la propia personalidad del presidente de la compañía, así como la personalidad de los empleados sobre la identidad corporativa. La muestra que se empleó en la presente Tesis consistió en una muestra de directivos situados en un nivel superior del organigrama corporativo, por ello, sería interesante realizar una investigación similar sobre una muestra de empleados de la empresa (no situados en niveles directivos) para evaluar cómo entienden la noción de identidad corporativa, y analizar las diferencias que podrían surgir con los resultados presentados en este trabajo. Además, investigaciones futuras podrían analizar el grado en que diferentes empresas pertenecientes a la industria turística intentan crear una identidad corporativa ética y responsable. Tampoco queda claro en la literatura académica si la inclusión de cuestiones éticas y responsables en el programa de identidad corporativa influye en la elección de las compañías por parte de los consumidores.

Además, a pesar de que en esta Tesis Doctoral se describen una serie de resultados y conclusiones consistentes y relevantes, es probable que el proceso de toma de decisiones sea diferente en otras empresas líderes pertenecientes a otros sectores y contextos. Por lo tanto, sería interesante determinar si el concepto de la RSC juega un papel igualmente importante en la gestión de la identidad corporativa en compañías de otros sectores de actividad (incluyendo otros subsectores del turismo) y en otros países con diferentes contextos culturales, y cuál es la función de este concepto en cada uno de los elementos que constituyen la identidad de la organización.

CAPÍTULO V

Igualmente resultaría atractivo la inclusión de nuevas variables explicativas en el modelo de análisis del efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor. De este modo, otras consecuencias de la RSC como el compromiso con el cliente podrían incluirse en futuras investigaciones para formar un marco más integrador y global, y aportar nuevos datos sobre el desarrollo y los beneficios de la RSC. Además, existen otros antecedentes de la lealtad del cliente, tales como la calidad percibida, el valor percibido y la tramitación de las reclamaciones que podrían ser incluidos ya que el poder explicativo de nuestro modelo podría mejorarse. Finalmente, la consideración de diferentes constructos para medir la lealtad del consumidor, uno relacionado con la lealtad actitudinal y otro con la lealtad comportamental, no sólo contribuirían a incrementar el poder explicativo del modelo, sino también a una mayor comprensión de la naturaleza de las relaciones propuestas.

Por último, la naturaleza transversal de esta Tesis Doctoral impide conocer las variaciones en las percepciones de los usuarios encuestados a través del tiempo, lo que sugiere la ampliación a través de un estudio longitudinal. De hecho, tal y como se ha argumentado, el complicado contexto económico actual que vive el sector turístico (Cizmar y Vlahov, 2010) puede afectar a las percepciones de los consumidores en cuanto a su valoración de los aspectos más relevantes de la política de RSC de las empresas. Por ello, sería interesante repetir el estudio una vez la industria turística se haya recuperado.

CHAPTER V

CHAPTER V. FINAL CONCLUSIONS

In this chapter the main conclusions and contributions derived from this Doctoral Thesis are incorporated in the light of both the results obtained from the literature review and the contrast of the empirical hypotheses. As discussed in the introductory chapter, little is known about the meaning of CSR for different stakeholders and their perceptions about this concept. This fact, along with the discrepancies in previous research about the multidimensional nature of CSR, the exploratory nature of these studies and the relevance of the sustainable development theory in the tourism sector, led to the identification of specific gaps in the current state of knowledge. Similarly, the specific research of CSR exploring its effects on consumer behavior has received little attention among researchers and academics so there is no consensus on the influence of socially responsible initiatives on consumer behavior or the variables that moderate these effects. In an effort to address these gaps, this Thesis is presented as a contribution to this line of research, focusing on the study of the role of CSR on the formation of corporate identity, image and reputation and C-C identification as antecedents to consumer behavior.

The main contributions of this Thesis are basically of two types: (1) conceptual and (2) empirical, which are addressed in the following sections. The first conclusions arise from the literature review and the empirical contributions derive from the hypotheses testing and the theoretical models proposed.

V.1. Theoretical conclusions

First, the literature review on the CSR concept allows the identification of a large number of theoretical perspectives used to analyze the phenomenon of CSR in the business world. This has led to numerous definitions that reveal the contextual nature of CSR. Therefore, this Thesis proposes a new definition in the context of the tourism sector, so that the peculiarities of this particular sector are collected. Thus, it is proposed that CSR is defined as:

“The set of successive actions, of a strategic and operational nature, developed by a hotel service provider that incorporates the environmental, social, cultural and economic concerns of its stakeholders, in such a way

CHAPTER V

that the damage and the benefit of the company on the communities in which it operates is minimized and maximized, respectively.”

Second, the literature review on the concepts of corporate identity, image and reputation highlights the current relevance of the corporate marketing paradigm. However, despite the enormous interest generated by these concepts in the marketing area, there is still a lack of consensus on its meaning and the relationship among them. Therefore, in this Thesis these terms are deeply reviewed. Specifically, the literature review reflects the multitude of definitions given of all these concepts to date. However, the literature review shows a sequential relationship among these terms in which corporate identity is the basis for the creation of corporate image and reputation. Thus, corporate identity encompasses everything that members perceive as the most central, enduring and distinctive about the organization (Dutton and Dukerich, 1991; Mael and Ashforth, 1992; Dutton et al, 1994). As a result of this individual perception, each stakeholder creates several mental images. When these images are consolidated over time and for different audiences, corporate reputation is built (Fombrun, 1996; Fombrun and Shanley, 1990; Fombrun and van Riel, 1997).

V.2. Conclusions related to the corporate identity in the Spanish hotel sector

Before analyzing in depth the effects of CSR on corporate image and reputation, it is necessary to study the corporate identity concept, since it has been shown that it is possible to explain corporate image and reputation from its definition.

One of the main conclusions of this Doctoral Thesis is the conceptual demarcation of CSR in the Spanish hotel industry, which identifies the cultural domain as a new dimension of CSR in this sector. This idea disagrees with the concept of CSR based on the sustainable development theory described in the most recent academic literature, where only economic, social and environmental aspects (Elkington, 1997; van Marrewijk, 2003) are included. In the hospitality sector, the special relevance that the cultural dimension holds may be caused since in many cases the appeal of tourist destinations is based on cultural aspects. This idea does not completely agree with the notion of CSR described by the “Triple Bottom Line” approach, one of the most widely accepted perspectives, where this concept includes economic, social and environmental aspects exclusively (Elkington, 1997;

CHAPTER V

WBCSD, 1999; van Marrewijk, 2003). These results highlight the idea that there is no a standard formula for CSR (van Marrewijk and Were, 2003), but each company has to choose the CSR definition and dimensions most relevant for it, aligning corporate objectives with corporate strategies as a response to the specific circumstances in which the firm operates.

As a second conclusion, findings illustrate that in the Spanish hotel sector CSR policies and strategies are defined according to the stakeholder approach (Freeman, 1984), not to the social approach (Göbbels, 2002; van Marrewijk, 2003), despite being this latter proposal the broader view on CSR in the academic literature. In this regard, this sector understands that it has responsibilities not only towards society but towards a whole range of stakeholders that can affect or be affected by its activity. Therefore, the results show that hospitality companies should develop their CSR policies in a proactive, collaborative and strategic manner in order to create value for the company and their stakeholders. In this sense, tourism companies should create value not only for themselves but also for various external and internal agents, such as their employees, customers and host communities. Thus, all these groups would benefit from corporate activities. These results suggest that one of the most suitable approaches to effectively manage CSR policies is precisely through the stakeholder theory.

As a third important conclusion, this study has provided evidence that corporate personality is probably one of the most important determinants of corporate identity influencing corporate behavior, communications and symbolism. The results of this Doctoral Thesis support the view of academics as Hatch and Schultz (1977) who indicate that the personality of the organization provides the context in which corporate identity is developed. First, it appears that the corporate personality, through the corporate mission, vision and values defines corporate identity and provides the context for its development. Second, corporate behavior maintains and strengthens corporate identity and, finally, corporate symbolism and communications convey this identity to stakeholders.

Furthermore, the results of this Thesis also reveal that one of the main reasons driving corporate identity management comes from the founders of companies. This result is consistent with previous studies that have shown that personal values and interests of the executives and managers can be one of the main reasons to develop and implement CSR

CHAPTER V

activities and programs within the organization (Desai and Rittenburg, 1997; Agle et al, 1999). In this sense, although CSR is usually explained in terms of the strategic and commercial interests of organizations (corporate image and reputation management or the desire to integrate an organization within its local community), this is not always the case. Managers and executives can exercise their influence and have the power to implement socially responsible projects to meet their personal moral concerns. Therefore, the evidence that CSR managers defend, rather than simply acting as agents of the company policy, can inspire or remind employees that can make a difference in the organization (Hemingway, 2005).

V.3. Conclusions related to the multidimensionality of CSR perceived by tourism customers and its impact on corporate image and reputation

The first interesting result of this study is the confirmation of the multidimensional nature of CSR, which is consistent with the findings of previous research (Bigné et al., 2005; Decker, 2004; García de los Salmones et al., 2005; García de los Salmones et al., 2007; Maignan and Ferrell, 2001; Maignan et al., 1999; Singh et al., 2008), regardless of the fact that the theoretical frameworks used in some of these studies are different from that used in the present research.

Second, this Doctoral Thesis shows that, from a consumer's perspective, CSR is perceived as a set of economic, social and environmental attributes. In this sense, the acceptance of an economic dimension of CSR by tourism consumers supports previous findings (Bigné et al., 2005, 2006; Maignan and Ferrell, 2001, 2003). This study contributes to the advancement of knowledge in the field of CSR through its practical application of concepts of sustainable development that have mainly been theoretical to date (Panapanaan et al., 2003; Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003).

Finally, this Thesis provides empirical evidence indicating that CSR dimensions influence corporate image and reputation. This confirms that CSR plays a key role as an antecedent of both intangible assets. In this sense, it seems that the environmental and the economic domain of CSR have a greater influence on both constructs. Similarly, it is shown that the principles of the differentiated school of thought (Gotsi and Wilson, 2001)

CHAPTER V

on the relationship between corporate image and reputation are met in this research supporting recent studies.

V.4. Conclusions related to the effects of CSR on consumer behaviour and the role of C-C identification

First, the results of this Thesis confirm that when customers perceive a socially responsible behavior a state of closeness and connection towards the company is generated (Bhattacharya and Sen, 2003). In addition, it is confirmed that C-C identification plays a central role on the effect of CSR on customer satisfaction and loyalty. Specifically, this Doctoral Thesis extends the conventional view about the influence of CSR on consumer behavior and suggests that CSR associations do not only affect product evaluations, but also C-C identification, trust, satisfaction and customer loyalty. This Thesis adds empirical evidence to recent studies on the positive effect of CSR on trust, identification and customer satisfaction. In essence, CSR strategies are an effective approach to increase trust between consumers and companies. CSR facilitates the development of relationships that are formed on the basis of honesty and a belief on other's promises and actions, something beyond legalities and contractual arrangements (Kennedy et al., 2001).

Furthermore, the present Thesis extends the study of Luo and Bhattacharya (2006) by proposing, developing and confirming the mediation role of customer identification on the relationship between CSR and customer satisfaction. Moreover, this Thesis supports a more complete explanation of consumer satisfaction including not only cognitive aspects. In this sense, the analysis of the effects of CSR associations on both cognitive and affective components of customer satisfaction leads to the conclusion that the perception of CSR is more related to cognitive than affective aspects of consumer satisfaction. This research allows us to note that consumer satisfaction can be conceptualized through their cognitive and affective dimensions as indicated by recent research (Cronin et al., 2000; Wirtz et al., 2000; Machleit & Mantel, 2001). In summary, the effects included in our models provide a new approach to managers' comprehension regarding the possibilities of the company CSR investments. This Doctoral Thesis also contributes to the literature on Social Identity Theory (Tajfel and Turner, 1985), demonstrating the important role of customer identification marking on the effect of CSR on consumer trust, satisfaction and loyalty.

CHAPTER V

V.5. Managerial implications

The findings of this Doctoral Thesis have important managerial implications for hospitality companies in building strong and lasting relationships with consumers.

One of the main implications of this Thesis is based precisely on the growing body of research exploring the definition and creation of an attractive corporate identity based on socially responsible activities. This Thesis has shown that by engaging in CSR activities companies will be able to communicate to their relevant stakeholders important aspects of their corporate identity building a positive corporate image and reputation. This suggests that the areas of corporate identity and CSR are strongly interrelated, so it follows that these concepts could be managed in an integrated way.

Furthermore, in view of the assessment of the social and environmental dimensions, our findings highlight several areas of opportunity for improvement with important implications for managers of tourism organizations. First, issues related to corporate actions that directly benefit society—such as helping to solve social problems, playing a role in society that goes beyond mere profit generation, actively collaborating in cultural and social events (music and sports, among others), or committing to improving the welfare of the communities in which they operate—are items that receive lower ratings by customers, indicating that companies should devote resources and effort to strengthening actions in this area. This phenomenon reveals a conceptual disengagement between the companies and the environmental dimension of their activities, as previous studies have shown (Forética, 2011). This finding should encourage tourism businesses to strengthen ties with their customers to ensure that they are less vulnerable to changes in their local communities and to actions by competitors.

A third implication for business management consist of showing that the creation and maintenance of a state of connection and closeness between the consumer and the company –customer identification– is a significant relationship to the consumer with a huge potential to generate positive responses to the company in terms of customer satisfaction and loyalty. Therefore, it would be positive for companies to develop a series of initiatives in order to satisfy self-definition needs of consumers. In this sense, communication of socially responsible aspects through the appropriate channels would be

CHAPTER V

vital to achieve this state of closeness to the consumer. Any corporate communication that allows the CSR program to be perceived as more credible would greatly improve the attractiveness of the company. Moreover, when hospitality managers design programs to strengthen consumer loyalty, they should not only provide additional benefits and show honesty in their daily operations, but it would be very beneficial to communicate corporate identity to create a sense of identification among customers. As this Doctoral Thesis has demonstrated, within the hospitality context, companies may enhance stakeholders' identification with the organization through several approaches such as the inclusion of CSR images in corporate communications, by affiliating stakeholders to the company by shared concerns toward a specific social or environmental cause, or by fostering stakeholders' interactions around CSR activities.

V.6. Research limitations

Although a systematic and rigorous methodology for each of the studies presented in this Doctoral Thesis has been used, this research has some limitations, which are explained in this section.

First, this Thesis has been performed in a single business sector—the tourism sector—and more specifically the Spanish hotel subsector. Thus, the results presented here are constrained to the assumptions underlying these contexts, which have a vital role in the definition and articulation of CSR practice.

Second, and regarding the study of the multidimensionality of CSR and its effects on corporate image, reputation, as well as its influence on consumer behavior, it must be highlighted that the sample consisted exclusively of individuals residing in Cantabria. This could raise doubts as to the representativeness of the sample and the generalizability of the results. However, as it is explained in previous chapters, in order to mitigate this limitation quotas of gender and age were selected.

Finally, in the qualitative study of corporate identity in the Spanish hotel sector, the sample used corresponded only to corporate level executives located at a higher level of the organization chart. This could be extended in future lines of research in order to include a

CHAPTER V

stratification of the largest hotel companies in Spain and other European countries with a longer tradition in the field of CSR.

V.7. Future lines of research

The conclusions described in this Doctoral Thesis suggest a series of future studies related to the study of CSR.

First, future studies could focus on quantifying the effect of socially responsible activities on corporate image and reputation. Although the results presented here have shown the importance of corporate identity and its management in the hospitality industry, it would be necessary to reveal different types of corporate personalities and cultures. In this regard, it would be of great importance to determine the influence of the presidents' personality, as well as the employees' personality, on corporate identity. The sample used in this Thesis consisted of a sample of managers located at a higher level in the organization chart. Therefore, it would be interesting to conduct a similar study on a sample of corporate employees (not located in senior levels) to assess how they understand the notion of corporate identity and analyze the differences that might arise from the results presented in this research. In addition, future research might examine the extent to which different companies within the tourism industry try to create an ethical and responsible corporate identity. Similarly, it is not clear in the academic literature whether the inclusion of ethical and responsible values in the corporate identity influence consumers to choose among different companies.

Moreover, although it is described a series of consistent and relevant results and conclusions, it is likely that the decision making process is different in other leading companies in other sectors and contexts. Therefore, it would be interesting to determine whether the concept of CSR plays an equally important role in the management of corporate identity in other companies belonging to other industries (including other tourism sub-sectors) and other countries with different cultural contexts, and what the function of the concept in each of the elements of corporate identity is.

CHAPTER V

In addition, the inclusion of new explanatory variables in the models exploring the effects of CSR on consumer behavior would be equally attractive. Thus, other consequences of CSR as customer commitment could be included in future research to develop a more integrated and comprehensive framework and provide new data on the development and benefits of CSR. There are other antecedents of customer loyalty, such as perceived quality, perceived value and complaint handling that could be included since the explanatory power of our models could be improved. Finally, the consideration of different constructs to measure customer loyalty —attitudinal and behavioral loyalty— could not only help to increase the explanatory power of the model, but also to get a greater understanding about the nature of the relationships proposed.

Finally, the cross-sectional nature of this Thesis makes impossible to identify the variations in the perceptions of consumers surveyed over time, suggesting the expansion through a longitudinal study. In fact, as it has been argued, the current difficulties in the economic environment experienced by the tourism sector (Cizmar and Vlahov, 2010) can affect consumer's perceptions regarding their assessment of the most relevant aspects of CSR. Consequently, it would be interesting to repeat the study once the tourism industry has recovered.

REFERENCIAS

Referencias

- Aaker, D. (1991), *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*, Nueva York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, 38, 102-120.
- Aaker, J. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, 34, 3, 347-356.
- Abratt, R. (1989), "A new approach to corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5, 1, 63-76.
- Abratt, R. y Kleyn, N. (2012), "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration", *European Journal of Marketing*, 46, 7, 1048-1063.
- Ackerman, R.W. (1973), "How companies respond to social demands", *Harvard University Review*, 51, 4, 88-98.
- Ackerman, R. y Bauer, R. (1976), *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston: Reston Publishing.
- Adams, C.A. y Zutshi, A. (2004), "Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable", *Australian Accounting Review*, 14, 3, 31-45.
- Adams, C.A. y Larrinaga-González, C. (2007), "Engaging with organizations in pursuit of improved sustainability accounting performance", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20, 3, 333-355.
- Aggarwal, P. (2004), "The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior", *Journal of Consumer Research*, 31, 1, 87-101.
- Agle, B.R, Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999), "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEOs values", *Academy of Management Journal*, 42, 5, 507-525.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C.B. y Gruen, T. (2005), "Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship management", *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 574-585.
- Ahearne, M., Jelinek, R. y Rapp, A. (2005), "Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors", *Industrial Marketing Management*, 34, 4, 379-388.

REFERENCIAS

- Albert, S. y Whetten, D. (1985), Organizational Identity, en B. Staw y L.L. Cummings (Ed), *Research in Organizational Behaviour*, 7, 263-295.
- Alessandri, S. (2001), "Modelling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation", *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 4, 173-182.
- Algesheimer, R., Dholakia, U.M. y Herrmann, A. (2005), "The social influence of brand community: Evidence from European car club's", *Journal of Marketing*, 69, 19-34.
- Alvarado, A. y Schlesinger, M. (2008), "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida por y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación según el modelo de Carroll", *Revista Estudios Gerenciales*, 24, 108, 13-35.
- Alvesson, M. (1990), "Organization: From substance to image", *Organization Studies*, 11, 373-394.
- Amato, L.H. y Amato, C.H. (2007), "The effects of firm size and industry on corporate giving", *Journal of Business Ethics*, 72, 3, 229-241.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehmann, D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1998), "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Andrews, F.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Anisimova, T. (2010), "Corporate brand: The company-customer misalignment and its performance implications", *Journal of Brand Management*, 17, 7, 488.
- Apaolaza, V. (2004), *Efecto de la percepción de los atributos y beneficios de la marca de energía doméstica en la satisfacción y lealtad del consumidor*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco.
- Aquino, K. y Reed II, A. (2002), "The self-importance of moral identity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 2, 1423-1440.
- Arbelo, A. y Pérez, P. (2001), "La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades", *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- Argandoña, A. (1998), "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
- Argenti, P.A. (1998), *Corporate communications*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *The Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.

REFERENCIAS

- Ashmore, R. D., Deaux, K. y McLaughlin-Volpe, T. (2004), "An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality", *Psychological Bulletin*, 130, 80-114.
- Aupperle, K., Carroll, A. y Hatfield, J. (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28, 2, 446-463.
- 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.
- Ayuso, S. y Fullana, P. (2002), *Turismo sostenible*. Madrid: Rubes.
- Backhaus, K., Stone, B. y Heiner, K. (2002), "Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness", *Business and Society*, 41, 3, 292-318.
- Bagozzi, R.P. y Dholakia, U.M. (2006), "Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities", *International Journal of Research in Marketing*, 23, 45-61.
- Ball, D., Coelho, P.S. y Machas, A. (2004), "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI Model", *European Journal of Marketing*, 38, 9/10, 1272-1293.
- Balmer, J.M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, 14, 8, 963-996.
- Balmer, J.M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35,3/4, 248-291.
- Balmer, J.M.T. (2005), Corporate brand cultures and communities, en Schroeder, J.E. y Salzer-Morling, M. (eds), *Brand Culture*. Londres: Routledge.
- Balmer, J.M.T. (2006), *Comprehending corporate marketing and the corporate marketing mix*, Bradford School of Management, Bradford . Working paper.
- Balmer, J.M.T. (2008), "Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image", *European Journal of Marketing*, 42, 9, 879-906.
- Balmer, J.M.T. y Soenen, G. (1999), "The acid test of corporate identity management", *Journal of Marketing Management*, 15 (1/3), 69-92.
- Balmer, J.M.T. y Gray, E.R. (2003), "Corporate brands: What are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, 972-997.

REFERENCIAS

- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2003), *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Routledge, Londres.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006), "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, 40, 7, 730-741.
- Balmer, J.M.T. y Wilson, A. (1998), "Corporate identity: There is more than meets the eye", *International Studies of Management and Organization*, 28, 3, 12-31.
- Banerjee, S.B. (2002), "Corporate environmentalism: The construct and its measurement", *Journal of Business Research*, 55, 3, 177-191.
- Banks, D.T., Hutchinson, J.W. y Meyer, R.J. (2002), "Reputation in marketing channels: Repeated-transactions bargaining with two-sided uncertainty", *Marketing Science*, 21, 3, 251-272.
- Basil, D. Z. y Weber D. (2006), "Values motivation and concern for appearances: The effect of personality traits on responses to corporate social responsibility", *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, 11, 61-72.
- Basil, D., Runte, M., Easwaramoorthy, M. y Barr, C. (2009), "Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada", *Journal of Business Ethics*, 85, 387-399.
- Barich H. y Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, 94, 94-104.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. y Lafferty, B.A. (2006), "Corporate reputation: The definitional landscape", *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.
- Barney, J. (1991), "Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bazin, D. y Ballet, J. (2004), "Corporate social responsibility: The natural environment as a stakeholder?", *International Journal of Sustainable Development*, 7, 1, 59-71.
- Beatty, R.P. y Ritter, J.R. (1986), "Investment banking, reputation, and underpricing of initial public offerings", *Journal of Financial Economics*, 15, 213-232.
- Bebbignton, J., Larrinaga-González, C. y Moneva, J.M. (2008), "Corporate social responsibility and reputation risk management", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21, 3, 337-362.
- Becker-Olsen K.L., Cudmore B.A. y Hill R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, 59, 1, 46-53.

REFERENCIAS

- Beckmann, S.C., Christensen, A.S. y Christensen, A.G. (2001), "Myths of nature and environmentally responsible behaviours: An exploratory study", *European Marketing Academy Conference*, Bergen.
- Belk, R.W. (1988), "Possessions and the extended-self", *Journal of Consumer Research*, 15, 139-168.
- Bennett, R. y Gabriel, H. (2001), "Corporate reputation, trait covariance, and the averaging principle: The case of the UK mis-selling scandal", *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 387-409.
- Bennett, R. y Kottasz, R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation", *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 4, 224-234.
- Bentler, P.M. y Bonnett, D.G. (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P.M. (1988), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, 7, 238-246.
- Bentler, P.M. (1992), "On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin", *Psychological Bulletin*, 112, 400-404.
- Bentler, P.M. (1995), *EQS structural equations program manual*. Multivariate Software Encino, CA.
- Berens, G., Riel, C.B.M. y van Rekom, J. (2007), "The CSR quality trade-off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other?", *Journal of Business Ethics*, 74, 3, 233-252.
- Bergami, M. y Bagozzi, R.P. (2000), "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. y Drumwright, M.E. (2006), "Identity, identification and relationship through social alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, 128-137.
- Bernstein, D. (1986), *Company image and reality: A critique of corporate communications*, East Sussex: Holt, Rinehart y Winston Ltd.
- Berrone, P., Surroca, J. y Tribo, J.A. (2007), "Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 76, 35-53.
- Berry, L.L. (1995), "Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives", *Journal of Academy Marketing Science*, 23, 4, 236-245.

REFERENCIAS

- Bhattacharya, C.B. y Elsbach, K.D. (2002), "Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives", *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 1, 26-36.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2003), "Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of Marketing*, 67, 2, 76-88.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004), "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives?", *California Management Review*, 47, 9-24.
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D. y Sen, S. (2008), "Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives", *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. y Glynn, M.A. (1995), "Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members", *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Bigné, J.E. (1999), El análisis de contenido, en Sarabia, F.J. (eds.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bigné, J.E., Alvarado, A., Aldás, J. y Currás, R. (2011), "Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 4, 139-160.
- Bigné, J.E. y Andreu, L. (2004), "Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 89-120.
- Bigné, J.E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005), "Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, 5, 14-27.
- Bigné, J.E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006), "La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios", *Esic Market*, 6, 597, 163-189.
- Bigné, J.E. y Currás, R. (2008), "¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa", *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 20-23.
- Bigné, J. E., Font, X. y Andreu, L. (2000), *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*, Madrid: ESIC Editorial.

REFERENCIAS

- Biloslavo, R. y Trnavcevic, A. (2009), "Web sites as tools of communication of a green company", *Management Decision*, 47, 7, 1158-1173.
- Biong, H. (1993), "Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade European", *Journal of Marketing*, 27, 21-38.
- Birkigt, K. y Stadler, M.M. (1986), *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Birkigt, K., Stadler, M.M. y Funck, H.J. (2000), *Corporate identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009). "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees", *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, 147-158.
- Bollen, K. A. y Bollen, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*, Nueva York: Wiley.
- Bolton, R.N, Kannan, P. K. y Bramlett, M. D. (2000), "Implication of loyalty programs and service experiences for customer retention and value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 95-108.
- Bonache, J. (1999), "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Boorstin, D.J. (1961), *The Image*, Nueva York: Atheneum.
- Borraz, J. y Fuentelsaz, L. (2005), "La gestión del ciclo de vida de las capacidades: Un análisis para el caso de la reputación", *IV Iberoamerican Academy of Management*, Lisboa.
- Bowie, N. (1998), "A Kantian theory of Capitalism", *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, Special Issue, 1, 37-60.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, Boston: Harper.
- Bragdon, J.H. y Marlin, J.A. (1972), "Is pollution profitable?", *Risk Management*, 19, 9-18.
- Brammer, S.J. y Pavelin, S. (2006), "Corporate reputation and social performance: The importance of fit", *Journal of Management Studies*, 9, 1, 435-455.
- Bravo, R., Matute, J. y Pina, J.M. (2011), "Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities", *Journal of Business Ethics*, 107, 2, 129-146.
- Brewer, M.B. (1991), "The social self: On being the same and different at the same time", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.

REFERENCIAS

- Brewer, M. B. y Gardner, W. (1996), "Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Bromley, D.B. (1993), *Reputation, image and impression management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bronn, P.S. y Vrioni, A.B. (2001), "Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview", *International Journal of Advertising*, 2, 207-222.
- Brown, B. y Perry, S. (1994), "Removing the financial performance halo from fortune's most admired companies", *Academy of Management Journal*, 37, 1346 -1359.
- Brown, T.J. (1998), "Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences", *Corporate Reputation Review*, 1, 3, 215-233.
- Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997), "The company and the product: Corporate association and consumer product responses", *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Broyles, S.A. (2009), "Loyalty's influence on satisfaction in cross-cultural settings", *Journal of Product & Brand Management*, 18, 6, 414-424.
- Budd, J. (1969), "A mirror on the corporate image," *SAM Advanced Management Journal*, 34, 45-50.
- Burgess, C., Hampton, A., Price, L. y Roper, A. (1995), "International hotel groups: What makes them successful?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 2/3, 74-80.
- Camilleri, M. A. (2012), *Creating shared value through strategic CSR in tourism*, Tesis Doctoral, Universidad de Edimburgo.
- Camisón, C., Molina, F.J. y Martínez, M.T. (1998), "Vinculación entre configuración, entorno y desempeño: Una aplicación empírica a la actividad hotelera", XII Congreso Nacional/VIII Hispano-Francés de AEDEM, Málaga.
- Campbell, A. y Tawaday, K. (1990), *Mission and business philosophy*, Gran Bretaña: Redwood Press.
- Campbell, J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *The Academy of Management Review*, 32, 3, 946-967.
- Capriotti, P. (1999), "Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo", *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33.
- Cardador, M.T. y Pratt, M.G. (2006), "Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, 174-184.

REFERENCIAS

- Carrasco, I.B., Salinas, E.M. y Pérez, J. (2008), “Extensiones de marca en bienes y servicios: Evaluación y efectos sobre la imagen de marca”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 12, 2, 25-43.
- Carrió, M. (2011), *Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack*, Tesis Doctoral, Universitat Pompeu Fabra.
- Carroll, A.B. (1979), “A three dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 184, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”, *Business & Society*, 38, 3, 268-295.
- Carroll, A. B. (2000), “A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement”, *Business & Society*, 39, 4, 466-478.
- Cassel, D. (2001), “Human rights business responsibilities in the global marketplace”, *Business Ethics Quarterly*, 11, 2, 261-274.
- Castro, E. (2009), *Competencia en el mercado de telefonía móvil en España: El caso de los operadores móviles virtuales*, Tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- Castro, E. (2010), “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”, *Revista Nacional de Administración*, 1, 2, 31-54.
- Caves, R.E. y Porter, M.E. (2007), “From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- Cepeda, C. (2006), “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de aplicación práctica para estudios de casos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-082.
- Cervera, A., Schlesinger, M. W., Iniesta, M. A. y Sánchez Fernández, R. (2009), “Medición de la imagen de la Universidad como variable multidimensional en sus componentes cognitivos y afectivos”, en XXI Congreso Nacional de Marketing (AEMARK), Bilbao.
- Chajet, C. y Shachtman, T. (1998), *Image by design*, Londres: Lund Humphries.
- Chaudhuri, A. y Holbrook, M.B. (2001), “The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty”, *Journal of Marketing*, 65, 81-93.

REFERENCIAS

- Chiva, R. (2001), "El estudio de casos explicativo. Una reflexión", *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Choi, S. y Ng, A. (2011), "Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses", *Journal of Business Ethics*, 104, 269-282.
- Christensen, L. y Askegaard, S. (2001), "Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 292-315.
- Christie, D.J. (2002), "A trilateral model for the management of corporate image: An examination of the inter-relationship between an organization's self image, its projected image and its perceived image", Tesis Doctoral, Universidad de Griffith (Australia).
- Chun, R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 91-109.
- Chun, R. y Davies, G. (2001), "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy", *Brand Management*, 8, 315-333.
- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 2, 64-73.
- Cizmar, S. y Vlahov, A. (2010), "Crisis management in hospitality industry: Case of Croatia. An enterprise odyssey", *International Conference Proceedings*, 1576-1592.
- Clarkson, M. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Coates, T.T. y Mcdermott, C. M. (2002), "An exploratory analysis of new competencies: A resource based view perspective", *Journal of Operations Management*, 20, 5, 435-450.
- Cochran, P.L. (2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, 50, 449-454.
- Coelho, P.R.P., McLure, J.E. y Spry, J.A. (2003), "The social responsibility of corporate management: A classical critique", *Mid-American Journal of Business*, 18, 1, 15-24.
- Collins, J. y Porras J. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, 34, 30-52.
- Comisión Europea. (2001), *Libro verde: Fomentando un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- Comisión Europea (2002). *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. Directorio General de la Comisión Europea para el Empleo y Asuntos Sociales. Luxemburgo.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1987), *From one earth to one World: An overview*, Oxford: Oxford University Press.

REFERENCIAS

- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, (2005), *Informe de la cumbre mundial sobre desarrollo sostenible*. Johannesburgo: Organización de las Naciones Unidas.
- Cornelissen, J. P. y Harris, P. (2001), "The corporate identity metaphor: Perspectives, problems and prospects", *Journal of Marketing Management*, 17, 49-71.
- Cornelissen, J.P. y Elving, W. (2003), "Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants", *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 2, 114-120.
- Cornelius, N., Wallace, J. y Tassabehji, R. (2007), "An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools", *Journal of Business Ethics*, 76, 1, 117-135.
- Cornwell, B.T. y Coote, L.V. (2005), "Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent", *Journal of Business Research*, 58, 268-276.
- Costa, J. (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires: La Crujía.
- Crane, A. (1999), "Are you ethical? Please tick yes or no: On researching ethics in business organizations", *Journal of Business Ethics*, 20, 3, 237-248.
- Crespo, A.H. (2007), "Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11, 1, 97-118.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. y Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, 76, 2, 193-218.
- Crosby, L., Evans, K.R. y Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Currás, R. (2007), *Comunicación de la responsabilidad social corporativa: Imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Currás, R. (2009), "Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: The role of consumer identification with the company", *Corporate Reputation Review*, 12, 2, 177-191.
- Currás, R., Bigné, E. y Alvarado, A. (2009), "The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company", *Journal of Business Ethics*, 89, 4, 547-564.
- Currás, R. (2010), "Identidad e imagen corporativas: Revisión conceptual e interrelación", *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.

REFERENCIAS

- Dacin, P.A. y Brown, T.J. (2002), "Corporate identity and corporate associations: A framework for future research", *Corporate Reputation Review*, 5, 2/3, 254-263.
- David, P., Kline, S. y Yang, D. (2005), "Corporate social responsibility practices, corporate identity and purchase intention: A dual-process model", *Journal of Public Relations Research*, 17, 3, 291-313.
- Davis K. y Blomstrom R.L. (1975), *Business and society: environment and responsibility*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Davidson, W.N. y Worrell, D.L. (1990), "A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, 21, 7-19.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. y Roper, S. (2001), "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 4, 2, 113-127.
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2, 3, 70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle", *Business Horizons*, 10, 4, 45-51.
- Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16, 2, 312-312.
- Dawkins, J. (2004), "Corporate responsibility: The communication challenge", *Journal of Communication Management*, 9, 2, 108-119.
- DBK (2013), *Estudio de sectores: Establecimientos hoteleros*. Disponible online en URL: <http://observatorioinmobiliario.es/Blog/index.php/titulares/el-sector-hotelerero-reducira-de-nuevo-su-facturacion-en-2013/>
- De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. y Den Hond, F. (2005), "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & Society*, 44, 3, 283-317.
- Decker, O. S. (2004), "Corporate social responsibility and structural change in financial services", *Managerial Auditing Journal*, 19, 6, 712-728.
- Deephouse, D. (2002), "The term reputation management: Users, uses and the trademark trade-off", *Corporate Reputation Review*, 5, 1, 9-18.
- Dejean, F. y Gond, J.P. (2004), "La responsabilité sociétale des entreprises: Enjeux stratégiques et méthodologies de recherche", *Finance, Contrôle et Stratégie*, 7,1, 5-31.

REFERENCIAS

- Deephouse, D.L. y Carter, S.M. (2005), "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation", *Journal of Management Studies*, 42, 2, 329-360.
- De Grosbois, D. (2012), "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3, 896-905.
- De Quevedo, E. (2001), *Reputación y creación de valor: Una relación circular. Aplicación al sector bancario español*. Tesis Doctoral. Universidad de Burgos.
- De Quevedo, E. (2003), *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*, Madrid: Paraninfo.
- De Quevedo, E., De La Fuente, J.M. y Delgado, J.B. (2005), "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11, 2, 81-97.
- Desai, A.B. y Rittenburg, T. (1997), "Global ethics: An integrative framework for MNEs", *Journal of Business Ethics*, 16, 8, 791-800.
- Dhalla, R. (2007), "The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors", *Corporate Reputation Review*, 10, 4, 245-260.
- Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. y Pearo, L.K. (2004), "A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3, 241-263.
- D'Humières, P. y Chauveau, A. (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, París: Éditions d'Organisation.
- Diamantis, D. (1999), "The importance of environmental auditing and environmental indicators in islands", *Eco-Management and Auditing Journal*, 6, 2, 33-45.
- Dick, A. y Basu, K. (1994), "Customer loyalty: Towards an integrated framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113.
- Dichter, E. (1985), "What's in an image?", *Journal of Consumer Marketing*, 2, 1, 75-81.
- DLA Piper (2010), *DLA Piper 2010 Europe Hospitality Outlook Survey*. Disponible online en URL: http://www.dlapiper.com/files/upload/HL_2010_Survey_Report.pdf
- Dobson, A. (1996), Environment sustainabilities: An analysis and a typology, *Environmental Politics*, 5, 401-428.
- Dollinger, M.J., Golden, P. y Saxton, T. (1997), "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, 18, 2, 127-140.
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliff: Prentice- Hall.

REFERENCIAS

- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994), "Towards a unified conception of business ethics: Integrative", *Academy of Management Review*, 19, 2, 252-252.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1999), *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*, Boston: Harvard Business School Press.
- Doney, P.M. y Cannon, J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.
- Dowling, G.R. (1986). "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115.
- Dowling, G. R. (1988), "Measuring corporate images: A review of alternative approaches", *Journal of Business Research*, 17, 27-34.
- Dowling, G.R. (1994), *Corporate reputations, strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan Page.
- Dowling, G.R. (2001), *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*, Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. y Otubanjo, T. (2011), "Corporate and organizational identity: Two sides of the same coin", *AMS Review*, 1, 3, 171-182.
- Downey, S. M. (1986), "The relationship between corporate culture and corporate identity", *Public Relations Quarterly*, 31, 4, 7-15.
- Drucker, P.F. (1984), "A new look at corporate social responsibility", *McKinsey Quarterly*, 4, 17-28.
- Drumwright, M. E. (1996), "Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria", *Journal of Marketing*, 60, 71-87.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2007), "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224-241.
- Dutton, J. y Dukerich, J. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 3, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail, C.V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A. y Strandvik, T. (2000), "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services", *Total Quality Management*, 11, 7, 917-927.

REFERENCIAS

- Einwiller, S., Fedorikhin, A., Johnson, A. y Kamins, M. (2006), "Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 185-194.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991), "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16, 3, 620-627.
- Elkington, J. (1998), *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. y Ouwerkerk, J.W. (1999), "Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity", *European Journal of Social Psychology*, 29, 3, 371-389.
- Emshoff, J.R. y Freeman, R.E. (1978), *Stakeholder Management*, Wharton Applied Research Center. Quoted by Sturdivant (1979). Working Paper.
- Enis, B.M. (1967), "An analytical approach to the concept of image", *California Management Review*, 9, 51-58.
- Epstein, E.M. (1987), "The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness", *California Management Review*, 29, 99-114.
- Escalas, J.E. y Bettman, J.R. (2005), "Self-construal, reference groups and brand meaning", *Journal of Consumer Research*, 32, 378-389.
- Estatuto Ordenador de las Empresas y Actividades Turísticas privadas (1983), "Real decreto 1634/1983, de 15 de junio" (BOE de 17 de junio de 1983).
- Evanschitzky, H. y Wunderlich, M. (2006), "An examination of moderator effects: The four stage loyalty model", *Journal of Service Research*, 8, 4, 330-345.
- Falck, O. y Hebllich, S. (2007), "Corporate social responsibility: Doing well by doing good", *Business Horizons*, 50, 247-254.
- Farmer, R.N. y Dickerson W.H. (1985), *Corporate Social Responsibility*, Lexington Massachusetts: Lexington Books.
- Faulkner, B., Mascardo, G. y Laws, E. (2000), *Tourism in the 21st century: Lessons from experience*, Londres: Continuum.
- Fennis, B.M., Pruyn, H. y Maasland, M. (2005), "Revisiting the malleable self: Brand effects on consumer self-perceptions of personality traits", *Advances in Consumer Research*, 32, 371-377.

REFERENCIAS

- Ferguson, P.D., Deephouse, D.L. y Ferguson, W.L. (2000), "Do strategic groups differ in reputation?", *Strategic Management Journal*, 21, 12, 1105-1215 .
- Focacci, A. (2011), "Corporate social responsibility performance assessment by using a linear combination of key indicators", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6, 2, 183-202.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard: Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2001), Corporate reputation as economic asset, en M. A. Hitt & Freeman, E.R. & Harrison, J.S. (eds.), *The blackwell handbook of strategic management*.
- Fombrun, C.J. (2005), "Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards", *Corporate Reputation Review*, 8, 1, 7-11.
- Fombrun, C. (2012), "The building blocks of corporate reputation: definitions, antecedents, consequences", en *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Barnett, M. L. y Pollock, T. G. (eds.). Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990), "What is in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-259.
- Fombrun, C.J. y Van Riel, C.B.M (1997), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1, 1/2, 5-13.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. y Barnett, M.L. (2000), "Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk", *Business and Society Review*, 105, 1, 85-106.
- Fombrun, C.J. y Rindova, V. P. (2001), Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance, en Porac, J. y Ventresca, M. (eds.), *Constructing Markets and Industries*. Nueva York: Oxford University Press.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. y Server, J.M. (2000), "The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, 7, 4, 241-255.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. y Häusler, N. (2012), "Corporate social responsibility: The disclosure performance gap", *Tourism Management*, 33, 1544-1553.
- Foreman, P.O., Whetten, D. A. y Mackey, A. (2012), "An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs", en *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Barnett, M. L. y Pollock, T. G. (eds.). Oxford: Oxford University Press, 179- 200.
- Forética (2011). *Evolución de la responsabilidad social corporativa en las empresas en España*. Disponible on line en URL: <http://www.foretica.org/>

REFERENCIAS

- Fox, W. (1994), "Ecophilosophy and science", *The Environmentalist*, 14, 3, 57-62.
- Fournier, S. (1998), "Customers and their brands: Developing relationship theory in customer research", *Journal of Customer Research*, 24, 4, 343-373.
- Frangialli, F. (1999), *Observations on international tourism*, Organización Mundial de Turismo.
- Frederick, W.C. (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2, 54-61.
- Freedman, M. y Jaggi, B. (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance", *Omega*, 10, 2, 167-179.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (2000), "Business ethics at the millennium", *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 169-180.
- Freeman, R.E. y Reed, D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, 25, 175-189.
- Freeman, R.E. y Evan, W.M. (1990), "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 4, 337-359.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profit", *New York Times Magazine*, 32/33, 122-126.
- Friedman, A.L. y Miles, S. (2001), "Socially responsible investment in corporate social and environmental reporting in the UK: An exploratory study", *British Accounting Review*, 33, 4, 523-548.
- Friedman, M. (2007), "The social responsibility of business is to increase its profits", *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 32, 173-178.
- Fukukawa, K., Balmer, J. M.T. y Gray, E.R. (2007). Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76, 1-5.
- Fullana, P. y Ayuso, S. (2002), *Turismo sostenible*, Madrid: Rubes.
- Ganesh, J., Arnold, M. y Reynolds, K. (2000), "Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- Garay, L. y Font, X. (2011), "Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 2, 329-337.

REFERENCIAS

- García de los Salmones, M.M. (2002), *La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador*. Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
- García de los Salmones, M.M., Herrero, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2005), "Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services", *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385.
- García de los Salmones, M.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2006), "Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil", *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 15, 4, 121-140.
- García de los Salmones, M.M.; Rodríguez del Bosque, I. y Herrero, A. (2007), "Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11, 1, 97-118.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004), "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53, 1, 51-71.
- Gendron C. (2002), "Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques", *Chaire en Économie et Humanisme*, 1, UQAM, Canadá.
- Getz, D., Carlsen, J. y Morrison, A. (2004), *The family business in tourism and hospitality*, CABI.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. y Kristianslund, I. (1995), *Research methods in business studies: A practical guide*, Nueva York: Prentice Hall.
- Giannarakis, G., Sariannidis, N. y Garefalakis, A. (2011), "The content of corporate social responsibility information: The case of Greek telecommunication sector", *International Business Research*, 4, 3, 33-45.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. y Wicki, B. (2008), "Research notes and commentaries. What as a passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gioia, D., Schultz, M. y Corley, K. (2000), "Organizational identity, image, and adaptive instability", *The Academy of Management Review*, 25, 1, 63-81.
- Gladwin, T. y Kennelly, J. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, 20, 4, 874-907.
- Godfrey, P. (2005), "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective", *Academy of Management Review*, 30, 4, 777-798.
- Goldberg, R. (1998), *Corporate image, business competency vs. social conscience*, Department of Psychology, Cambridge: Harvard University.

REFERENCIAS

- Goldberg, A.I., Cohen, G. y Fiegenbaum, A. (2003), "Reputation building: Small business strategies for successful venture development", *Journal of Small Business Management*, 41, 2, 168-187.
- Goodland, R. (1995), "The concept of environmental sustainability", *Review of Ecology Systems*, 26, 1-24.
- Goodpaster, K.E. (1999), Bridging East and West in Management Ethics: Kyosei and the Moral Point of View, en G. Enderle (eds.), *International Business Ethics. Challenges and Approaches*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001), "Corporate reputation management: Living the brand", *Management Decision*, 39, 2, 99-116.
- Gray, J.G. (1986), *Managing the corporate image*, Quorum Books, Westport, CT.
- Gray, E.R. y Balmer, J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, 31, 5, 695-702.
- Green Hotelier (2005), disponible online en URL: <http://www.greenhotelier.org>
- Green Hotels Association (2005), disponible online en URL: <http://www.greenhotels.com/whatare.htm>
- Greening, D. W. y Turban, D. B. (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business & Society*, 39, 3, 254-280.
- Greyser, S.A. (1999), "Advancing and enhancing corporate reputation", *Corporate Communications*, 4, 177-181.
- Griffin, J. J. y Mahon, J. F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business & Society*, 36, 1, 5-31.
- Groenland, E.A. (2002), "Qualitative research to validate reputation dimensions", *Corporate Reputation Review*, 4, 4, 308-315.
- Grönroos, C. (1994), *Marketing y Gestión de Servicios*, Madrid: Díaz de Santos.
- Grunig, J. (1992), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gwinner, K.P. y Swanson, S.R. (2003), « A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes», *The Journal of Services Marketing*, 17, 2/3, 275-294.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Hall, D.T. y Schneider, B. (1972), "Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type", *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 340-350.

REFERENCIAS

- Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hallowell, R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, 7, 27-42.
- Han, H. y Back, K. (2008), "Relationships among image congruence, consumption emotions and customer loyalty in the lodging industry", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32, 4, 467-490.
- Han, H., Kimb, Y. y Kima, E. (2011), "Cognitive, affective, conative and action loyalty: Testing the impact of inertia", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1108-1119.
- Handelman, J.M. y Stephen J.A. (1999), "The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment", *Journal of Marketing*, 63, 33-48.
- Harrison, J.S. y St. John, C.H. (1996), "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, 10, 2, 46-61.
- Hart, S.L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1012.
- Hart, S.L. y Christensen, C.M. (2002), "The great leap. Driving innovation from the base of the pyramid", *MIT Sloan Management Review*, 44, 1, 51-57.
- Hassan, S. (2000), "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, 38, 3, 239-246.
- Hatch, M. y Schultz, M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365.
- Hatch, M. y Schultz, M. (2002), "The dynamics of organizational identity", *Human Relations*, 55, 8, 989-1018.
- Hawn, R. (1998), "Image vs. Identity", *Trends*, 14, 22-27.
- He, H. y Balmer, J.M.T. (2005), "The saliency and significance of generic identity: An explanatory study of UK building societies", *The International Journal of Bank Marketing*, 23, 4/5, 334-348.
- He, H. y Balmer, J.M.T. (2007), "Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing", *European Journal of Marketing*, 41, 7, 765-785.
- He, H. y Li, Y. (2011), "CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality", *Journal of Business Ethics*, 100, 673-688.

REFERENCIAS

- Heikkurinen, P. (2010). "Image differentiation with corporate environmental responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 142–152.
- Henderson, J.C. (2007), "Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami", *International Journal of Hospitality Management*, 26, 1, 228-239.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1993), "The relationship of reputation and credibility to brand success", *Journal of Consumer Marketing*, 10, 3, 18-24.
- Herbig, P., Milewicz, J. y Golden, J. (1994), "A model of reputation building and destruction", *Journal of Business Research*, 31, 23-31.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), *Metodología de la Investigación*, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herstein, R., Mitki, Y. y Jaffe, D. (2007), "From blueprint to implementation: Communicating corporate identity for the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, 19, 6, 485-494.
- Herstein, R. y Mitki, Y. (2008), "From branded to endorsement corporate identity strategy: The case of the Fattals Hotel management Group", *Tourism Review*, 63, 48-56.
- Hikkerova, L. (2011), "The effectiveness of loyalty programs: An application in the hospitality industry", *International Journal of Business*, 16, 2, 150-164.
- Hillenbrand, C. y Money, K. (2007), "Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin?", *Corporate Reputation Review*, 10, 4, 261-277.
- Hillman, A.J. y Keim, G.D. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line", *Strategic Management Journal*, 22, 2, 125-140.
- Hoffman, A.J. y Woody, J.G. (2008), *Climate change? What's your business strategy?*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hogg, M.A. y Terry, D.J. (2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *The Academy of Management Review*, 25, 1, 121-140.
- Hogg, M.A., Terry, D.J. y White, K.M. (1995), "A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 58, 4, 255-269.

REFERENCIAS

- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. y Okumus, F. (2007), "Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 6, 461-475.
- Holloway, C.J. (2004), *Marketing for tourism*. Harlow: Prentice Hall.
- Homburg, C. y Giering, A. (2001), "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis", *Psychology & Marketing*, 18, 1, 43-66.
- Hong, E. (1985), *See the third world while it lasts: The social and environmental impact of tourism with special reference to Malaysia*. Consumers Association of Penang.
- Hosmer, L.T. (1994), "Strategic planning as if ethics mattered", *Strategic Management Journal*, 15, 20-32.
- Hostelmarket (2011), *Organigrama del sector hotelero español*.
- Hosteltur (2013), *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras españolas*. Disponible online en URL: http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/08/Ranking_HOSTELTUR_de_cadenas_2013_I_parte.pdf
- Hu, H.H., Kandampully, J. y Juwaheer, T.D. (2009), "Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study", *The Service Industries Journal*, 29, 2, 111-125.
- Hu, H.S., Huang, C. y Chen, P. (2010), "Do reward programs truly build loyalty for lodging industry?" *International Journal of Hospitality Management*, 29, 1, 128-135.
- Hung, K. y Petrick, J.F. (2010), "Developing a measurement scale for constraints to cruising", *Annals of Tourism Research*, 37, 1, 206-228.
- Hunt, S.D., Wood, V.R. y Chonko, L.B. (1989), "Corporate ethical values and organizational commitment", *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Hunt, T. y Grunig, J.E. (1994), *Public relations techniques*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Hunter, C. (1997), "Sustainable Tourism as an adaptive paradigm", *Annals of Tourism Research*, 24, 4, 850-867.
- Husted, B.W. y Allen, D.B. (2000), "Is it ethical to use ethics as strategy?", *Journal of Business Ethics*, 27, 1/2, 21-32.
- Iglesias, S., López, V.A. y Calvo, A.R. (2003), "Una aproximación empírica al concepto de reputación", *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo.
- Ind, N. (1992), *The corporate image: Strategies for effective identity programs*, Londres: Kogan Page.
- Ingenhoff, D. y Fuhrer, T. (2010), "Positioning and differentiation by using brand personality attributes", *Corporate Communications*, 15, 1, 83.

REFERENCIAS

- Instituto de Estudios Turísticos (2013), *Balance del turismo año 2012: Resultados de la actividad turística en España*.
- Instituto Nacional de Estadística (2012a), *Directorio de alojamientos turísticos*.
- Instituto Nacional de Estadística (2012b), *Encuesta de ocupación hotelera*.
- Jacoby, J. y Kyner, D.B. (1973), "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- Jamrozy, U. (2007), "Marketing of tourism: A paradigm shift toward sustainability. International Journal of Culture", *Tourism and Hospitality Research*, 1, 2, 117-130.
- Javalgi, R.G., Traylor, M.B., Gross, A.C. y Lampman, E. (1994), "Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation", *Journal of Advertising*, 23, 4, 47-58.
- Jensen, M. C. (2000), Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, en M. Beer y N. Nohria (eds.). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jensen, M.C. (2002), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 235-256.
- Jones T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22, 3, 59-67.
- Johnson, H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Joyner, B.E. y Payne, D. (2002), "Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 41, 4, 297-311.
- Kakabadse, N.K., Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005), "Corporate social responsibility and stakeholder approach: A conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, 4, 277-302.
- Karaosmanoglu, E. y Melewar, T.C. (2006), "Corporate communications, identity and image: A research agenda", *Journal of Brand Management*, 14, 1/2, 196-206.
- Kasim, A. (2007), "Towards a wider adoption of environmental responsibility in the hotel sector", *International Journal of Hospitality & Tourism*, 8, 25-49.
- Keh, H.T. y Xie, Y. (2009), "Corporate reputation and customer behavioral intentions: The role of trust, identification and commitment", *Industrial Marketing Management*, 38, 732-742.

REFERENCIAS

- Keim, G.D. (1978), "Corporate social responsibility: An assessment of the enlightened self-interest model", *Academy of Management Review*, 3, 1, 32-39.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.
- Keller, K. L. y Richey, K. (2006), "The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business", *Journal of Brand Management*, 14, 1/2, 74-81.
- Kennedy S.H. (1977), "Nurturing corporate image", *European Journal of Marketing*, 11, 3, 120-164.
- Kennedy, M.S., Ferrel, L. Debbie T. y LeClair, D.T. (2001), "Consumers' trust of salesperson and manufacturer: An empirical study", *Journal of Business Research*, 51, 1, 73-86.
- Kim, J., Forsythe, S., Gu, Q. y Moon, S.J. (2002), "Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior", *The Journal of Consumer Marketing*, 19, 6, 481-502.
- Kim, J. y Hatcher, C. (2009), "Monitoring and regulating corporate identities using the balanced scorecard", *Journal of Communication Management*, 13, 2, 116-132.
- Kim, S. y Park, H. (2011), "Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners", *Journal of Business Ethics*, 103, 4, 639-653.
- Kim, W.G., Han, J.S. y Lee, E. (2001), "Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25, 3, 272-288.
- Klein, B. y Lefler, K. (1981), "The role of market forces in assuring contractual performance", *Journal of Political Economy*, 89, 615-641.
- Klein, J. y Dawar, N. (2004), "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in product-arm crisis", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.
- Kline, R.B. (2005), *Principles and practice of structural equation modeling*. Nueva York: The Guilford Press.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P. y Hashimoto, A. (1999), "The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector", *International Journal of Tourism Research*, 1, 4, 255-265.
- Kotler, P. (1982), *Marketing for non-profit organizations*, Nueva York: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Hoboken: John Wiley & Sons.

REFERENCIAS

- Kreiner, G.E. y Ashforth, B.E. (2004), "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kristensen, K., Martensen, A. y Gronholdt, L. (1999), "Measuring the impact of buying behavior on customer satisfaction", *Total Quality Management*, 10, 4/5, 602-614.
- Kristof, A.L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-48.
- Lafferty, B.A. y Goldsmith, R.E. (1999), "Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the Ad", *Journal of Business Research*, 44, 109-116.
- Lafferty, B.A. y Goldsmith, R.E. (2005), "Cause-brand alliances: Does the cause help the brand or does the brand help the cause?", *Journal of Business Research*, 58, 4, 423-429.
- Ladhari, R., Brun, I. y Morales, M. (2007), "Determinants of dining satisfaction and postdining behavioral intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 4, 563-573.
- Lantos, G.P. (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18, 7, 595-630.
- Larkin, J. (2003), *Strategic reputation risk management*, Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Larson, B.V. (2001), "Gaining from a giving relationship: A model to examine cause-related marketing's effect on salespeople", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8, 4, 31-43.
- Leuthesser, L. y Kholi, C. (1997), "Corporate identity: The role of mission statements", *Business Horizons*, 40, 3, 59-66.
- Levitt, T. (1965), *Industrial purchasing behaviour: A study of communications effects*, Cambridge: Harvard Business School.
- Lewellyn, P.G. (2002), "Corporate reputation", *Business & Society*, 41, 4, 446-455.
- Lewis, S. (2001), "Measuring corporate reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 1, 31-45.
- Lewis, J. (2003), "Design value", en Ritchie, J. y Lewis, J. (eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers, 5th edition*. Londres: Sage Publications.
- Lewis, B.R. y Soureli, M. (2006), "The antecedents of consumer loyalty in retail banking", *Journal of Consumer Behavior*, 5, 1, 15-31.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. y Braig, B.M. (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits", *Journal of Marketing*, 68, 16-32.

REFERENCIAS

- Linnanen, L. y Panapanaan, V.M. (2002), *Roadmapping CSR in Finnish companies*, Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Litteljohn, D., Roper, A. y Altinay, L. (2007), "Territories still to find: The business of hotel internationalization", *International Journal of Service Industry Management*, 18, 2, 167-183.
- Litz, R.A. (1996), "A resourced-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets", *Journal of Business Ethics*, 15, 1355-1363.
- Lizcano, J.L. y Nieto, P. (2006), "La responsabilidad en el capitalismo futuro. Competencia, gasto público y comportamiento social de las empresas", *Universia Business Review*, 10, 10-23.
- Logsdon, J. M. y Wood, D. J. (2002), "Business citizenship: From domestic to global level of analysis", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 155-187.
- Losada, J.C. (2002), *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, España: Monográficos de la Universidad Católica de San Antonio.
- Lubin, D.A. y Esty, D.C. (2010), "The sustainability imperative", *Harvard Business Review*, 88, 5, 42-50.
- Luce, R.A., Barber, A.E. y Hillman, A.J. (2001), "Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness", *Business Society*, 40, 4, 397-415.
- Ludevid, M. (2000), *La gestión ambiental de la empresa*, Barcelona: Editorial Ariel.
- Luo, X. y Bhattacharya, C.B. (2006), "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, 70, 4, 1-18.
- Machleit, K.A. y Mantel, S.P. (2001), "Emotional response and shopping satisfaction. Moderating effects of shopper attributions", *Journal of Business Research*, 54, 97-106.
- Madrigal, R. (2000), "The role of corporate associations in new product evaluation", *Advances in Consumer Research*, 27, 80-86.
- Madrigal, R. (2001), "Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: implications for corporate sponsorship", *Psychology & Marketing*, 18, 2, 145-165.
- Mael, F. y Ashforth, B. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mahon, J.F. (2002), "Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature", *Business and Society*, 41, 4, 415-445.

REFERENCIAS

- Mahoney, L. S. y Thorne, L. (2005), "Corporate social responsibility and long-term compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, 57, 3, 241-253.
- Maignan, I. (2001), "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, 30, 1, 57-72.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M. (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, 455-469.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2000), "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23, 3, 283-297.
- Maignan, I. y Ferrell, O. (2001), "Corporate Citizen as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions", *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 457-463.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2003), "Nature of corporate responsibilities perspectives from American, French, and German consumers", *Journal of Business Research*, 56, 1, 55-67.
- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Ferrell, L. (2005), "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, 956-977.
- Manaktola, K. y Jauhari, V. (2007), "Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 5, 364-377.
- Mangan, E. y Collins, A. (2002), "Threats to brand integrity in the hospitality sector: Evidence from a tourist brand", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 6, 286-293.
- Mano, H. y Oliver, R.L. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48, 57-69.
- Margulies, W.P. (1977), "Make the most of your corporate identity", *Harvard Business Review*, Julio/Agosto, 66-72.
- Marin, L. (2006), *Antecedentes y consecuencias de la identificación entre empresa y consumidor*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Marin, L. y Ruiz de Maya, S. (2007), "La identificación del consumidor con la empresa: Más allá del marketing de relaciones", *Universia Business Review*, 13, 62-75.

REFERENCIAS

- Marin, L. y Ruiz de Maya, S. (2007), "I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 71, 3, 245-260.
- Marin, L., Ruiz de Maya, S. y Rubio, A. (2009), "The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Ethics*, 84, 1, 65-78.
- Martín, G. y Navas, J.E. (2006), "La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 3, 29-39.
- Martín de Castro, G., Navas, J.E. y López, P. (2006), "Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, 63, 4, 361-370.
- Martineau, P. (1958), "The personality of the retail store", *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Martínez, E., Montaner, T. y Pina, J. (2005), "Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca", *Revista Asturiana de economía*, 33, 89-112.
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2010), "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.
- Marwick, N. y Fill, C. (1977), "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 396-409.
- Mason, C.J. (1993), What image do you project, *Management Review*, 82, 11, 10-16.
- Matten, D., Crane, A. y Chapple, W. (2003), "Behind de mask: Revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45, 1/2, 109-120.
- Mattila, A.S. (2006), "How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent guest programs)", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47, 2, 174-181.
- Mazursky, D. y Jacoby, J. (1986), "Exploring the development of store images", *Journal of Retailing*, 62, 145-165.
- Meadowcroft, J. (2000), Nationale Pläne und Strategien zur nachhaltigen Entwicklung en *Industrienationen*. Janicke, M. y Jörgens, H. (eds.). Umweltplanung im internationalen.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. y Koenig, H.F. (2002), "Building brand community," *Journal of Marketing*, 66, 38-54.

REFERENCIAS

- McEnally, M. y De Chernatony, L. (1999), "The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations", *Academy of Marketing Science Review*, 99, 2, 43-50.
- McGarty, C., Haslam, S.A., Hutchinson, K.J. y Turner, J.C. (1994), "The effects of salient group memberships on persuasion", *Small Group Research*, 25, 267-293.
- McGee, L.W. y Spiro, R.K. (1990), "The marketing concept in perspective", *Business Horizons*, 31, 3, 40-45.
- McGuire J. (1963), *Business and society*, Nueva York: McGraw-Hill.
- McGuire, J., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31, 4, 854-872.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26, 1, 117-127.
- Meliá Hotels International (2011), *Memoria de Sostenibilidad*. Disponible online en URL: http://sostenibilidad.solmelia.com/2011/es/melia_sostenibilidad_2011_esp.pdf
- Meliá Hotels International (2012), *Memoria de Sostenibilidad*. Disponible online en URL: http://www.meli-hotelsinternational.com/sites/default/files/informesfinancieros/mhi_informe_sostenibilidad_2012_es_0.pdf
- Mele, D. (2002), *Not only stakeholder interests. The firm oriented toward the common good*, Notre Dame: Notre Dame University Press.
- Melewar, T.C. y Jenkins, E. (2002), "Defining the corporate identity construct", *Corporate Reputation Review*, 5, 1, 76-93.
- Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E. y Paterson, D. (2005), "Corporate identity: Concept, components and contribution", *Journal of General Management*, 31, 1, 59-81.
- Melewar, T.C. y Karaosmanoglu, E. (2006), "Seven dimensions of corporate identity", *European Journal of Marketing*, 40, 7, 846-869.
- Melewar, T. C., Sarstedt, M. y Hallier, C. (2012), "Corporate identity, image and reputation management: a further analysis", *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1).
- Menon, S. y Kahn, B. (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsors brand?", *Journal of Consumer Psychology*, 13, 3, 316-327.
- Merriam, S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M.B. y Huberman, A. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2000), "Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, 23, 3, 299-311.

REFERENCIAS

- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002), "Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26, 13, 12-41.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986), "Price and advertising signals of product quality", *Journal of Political Economy*, 94, 796-821.
- Minkiewicz, J., Evans, J., Bridson, K. y Mavondo, F. (2011), "Corporate image in the leisure services sector", *Journal of Services Marketing*, 25, 3, 190-201.
- Mithas, S., Krishnan, M.S. y Fornell, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?" *Journal of Marketing*, 69, 4, 201-209.
- Mittal, V. y Kamakura, W. (2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigation the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Mohr, L.A. y Webb, D.J. (2005), "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses", *The Journal of Consumer Affairs*, 39, 1, 121-147.
- Moingeon, B. y Ramanantsoa, M. (1997), "Understanding corporate identity: The French school of thought", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 383-395.
- Morgan, M.J., Attaway, J.S. y Griffin, M. (1996), "The role of product/service experience in the satisfaction formation process: A test of moderation", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 9, 104-114.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morsing, M. (2003), "Conspicuous responsibility", *Corporate Values and Responsibility*, 3, 145-154.
- Mowforth, M. y Munt, I. (1998), *Tourism and sustainability: New tourism in the third world*. Londres: Routledge.
- Mukherji, J. y Mukheji, A. (2002), "The relationship among knowledge, opportunity, and ethical perceptions: A cross-national investigation", *Teaching Business Ethics*, 6, 2, 219-243.
- Mustafa, T. (1999), "Increasing brand loyalty in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 5, 223-229.
- Naciones Unidas (1999), Pacto Global. Disponible online en URL: <http://www.unglobalcompact.org>
- Nakra, P. (2000), "Corporate reputation management: CRM with a strategic twist?", *Public Relations Quarterly*, 4, 2, 35-42.

REFERENCIAS

- Nemec, R. (2010), "Integration of corporate social responsibility into loyalty programs in the tourism industry", *Tourism and Hospitality Management*, 16, 1, 101-108.
- Okumus, F., Altınay, L. y Roper, A. (2007), "Gaining access for case study research: Reflections from experience", *Annals of Tourism Research*, 34, 1, 7-26.
- Olabe, A. (2002), *Indicadores de Sostenibilidad en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Jornadas sobre Responsabilidad Social y Balance Social: Instrumento de Gestión para la Empresa Social. Centro de Investigación de Economía y Sociedad.
- Olins, W. (1978), Corporate Identity: The Myth and the Reality, en *Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing*. J.M.T. Balmer y Greyser, S. (eds.). Londres: Routledge.
- Olins, W. (1989), *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Londres: Thames y Hudson.
- Oliver, R.L. (1977), "Effect of expectation and disconfirmation on post-exposure product evaluations: An alternative interpretation", *Journal of Applied Psychology*, 62, 8, 480-486.
- Oliver, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Organización Mundial del Turismo (1997), *Yearbook of tourism statistics*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Organización Mundial del Turismo (2004), *Declaraciones de la Organización Mundial del Turismo en relación al desarrollo del turismo sostenible: Conceptos y definiciones*. Disponible on line en URL: http://www.unwto.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html
- Organización Mundial del Turismo (2013), *Tourism highlights 2013 Edition*. Disponible online en URL : <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24, 3, 403-441.
- Orts, E.W. y Strudler, A. (2002), "The ethical and environmental limits of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 215-233.
- O' Sullivan, T. (1983), *Key concepts in communication*, Londres: Methuen.
- Otubanjo, B.O. y Melewar, T.C. (2007), "Understanding the meaning of corporate identity: A conceptual and semiological approach", *Corporate Communications*, 12, 4, 414-432.
- Padrón Municipal (2010), disponible online en URL: <http://www.ine.es>

REFERENCIAS

- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M. y Phan, V. (2003), "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies", *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006), "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry", *Forest Products Journal*, 56, 2, 4-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988), "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Pearce, D.W. y Atkinso, G. (1993), Capital theory and the measurement of sustainable development: An indicator of weak sustainability, *Ecological Economics*, 8, 103-108.
- Peirce, C. (1985), Logic as semiotic: the Theory of signs, en R. Innis. *Semiotics. An Introductory Anthology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Pérez, A. (2011), *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: Formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria.
- Perez, A., García de los Salmones, M.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2013), "The effect of corporate associations on consumer behavior", *European Journal of Marketing*, 47, 1/2, 218-238.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2011), "La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España", *Universia Business Review*, Primer trimestre, 14-29.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2012), "The role of CSR in the corporate identity of banking service providers", *Journal of Business Ethics*, 108, 145-166.
- Persais E. (2002), "L'écologie comme atout stratégique: Une validation de l'approche ressources par la méthode PLS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5, 3, 195-230.
- Petrack, J. y Quinn J., (2001), "Nature and value of management ethics", en Alan Malachowsky (eds.), *Business Ethics: Critical Perspectives on Business and Management*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Phillips, R.A. (2003), "Stakeholder Legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13, 1, 25-41.
- Pinkston, T. y Carroll, A. (1994), "Corporate citizenship perspectives and foreign direct-investment in the United States", *Journal of Business Ethics*, 13, 3, 157-169.
- Pirsch, J., Gupta, S. y Grau, S. L. (2007), "A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study", *Journal of Business Ethics*, 70, 2, 125-140.

REFERENCIAS

- Pivato, S., Misani, N. y Tencati, A. (2008), "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, 17, 3-12.
- Pomeroy, A. y Johnson, L. (2009), "Constructing corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal*, 17, 2, 106-114.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80, 12, 56-68.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, 1-13.
- Post, J.E. y Griffin, J.J. (1997), "Corporate reputation and external affairs management", *Corporate Reputation Review*, 1, 1, 165-171.
- Post, J.E., Preston, L.E. y Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford: Stanford University Press.
- Prahalad, C.K. (2002), "Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation", *Reflections: The SOL Journal*, 3, 4, 6-18.
- Presas, P., Muñoz, D. y Guia, J. (2010), "Branding families in tourism family firms", *Journal of Brand Management*, 18, 4, 274-284.
- Preston, L.E. y Post, J.E. (1975), *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Principios Globales Sullivan (1999), Disponible online en URL: <http://www.globalsullivanprinciples.org>
- Quazi, A.M. (2003), "Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations", *Management Decision*, 41, 9, 822-883.
- Rao, H. (1994), "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Reed II, A. (2002), "Social identity as a useful perspective for self-concept based consumer research", *Psychology and Marketing*, 19,3, 1-32.
- Reichheld, F. (2003), "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, 81, 46-54.
- Reinartz, W.J. y Kumar, V. (2002), "The mismanagement of customer loyalty", *Harvard Business Review*, 80, 7, 86-94.
- Reitter, R. y Ramanantsoa, B. (1985), *Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entreprise*. París: McGraw-Hill.

REFERENCIAS

- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005), "The born-global phenomenon: A comparative case study research", *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 2, 133-171.
- Ricarte, J. (1992), "La imagen corporativa entre la política y la creatividad", *Revista De Comunicación Audiovisual y Publicitaria*, 1, 25-36.
- Ries, A. y Trout, J. (1981), *Positioning: The battle for your mind*, Nueva York: Warner Books - McGraw-Hill Inc.
- Rindova, V.P. (1997), "Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation", *Corporate Marketing Review*, 1, 2, 188-194.
- Rindova V.P. y Fombrun C.J. (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D. y Bill, J.B. (1997), "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16, 4, 401-412.
- Roberts, P.W. y Dowling G.R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal* 23, 1077-1093.
- Robins, F. (2005), "The future of corporate social responsibility", *Asian Business & Management*, 4, 95-115.
- Rodríguez del Bosque, I. (1995), "La comunicación de la imagen de la empresa", *Alta Dirección*, 30, 181, 79-91.
- Rodríguez del Bosque, I., San Martín, H., Collado, J. y García de los Salmones. M.M. (2009), "A framework for tourist expectations", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3, 2, 139-147.
- Rose, C. y Thomsen, S. (2004), "The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence", *European Management Journal*, 22, 2, 201-210.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000), "A brand new brand of corporate social performance", *Business & Society*, 39, 4, 397-418.
- Sako, M. (1992), *Price, quality, and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Saussure, F. (1964), *Curso de lingüística general*. Buenos Aires: Losada.
- Schmidheiny, S., Chase, R. y De Simone, L. (1997), *Signals of change: Business progress towards sustainable development*, World Business Council for Sustainable Development, Génova.
- Schmitt, B., Simonson, A. y Marcus, J. (1995), "Managing corporate image and identity", *Long Range Planning*, 28, 5, 82-92.

REFERENCIAS

- Schnietz, K.E. y Epstein, M. J. (2005), "Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis", *Corporate Reputation Review*, 7, 4, 327-345.
- Schultz, M. (1994), *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*, Berlín: Walter de Gruyter.
- Scott, S.G. y Lane, V.R. (2000), "A stakeholder approach to organizational identity", *The Academy of Management Review*, 25, 1, 43-62.
- Selame, E. y Selame, J. (1975), *Developing a corporate identity. How to stand out in the crowd*, Nueva York: Chain Store Publishing Corporation.
- Selnes, F. (1993), "An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty", *European Journal of Marketing*, 27, 9, 19-35.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, 158-166.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, 17, 3, 58-65.
- Scott, S.G. y Lane, V.R. (2000), "A stakeholder approach to organizational identity", *The Academy of Management Review*, 25, 1, 43-62.
- Shapiro, C. (1983), "Premiums for high quality products as returns to reputations," *Quarterly Journal Economics*, 98, 659-679.
- Sharma, A., Sneed, J. y Ravichandran, S. (2007), "Spatial analysis of small hotel activity in Tanzania", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 6, 589-599.
- Shaw, B. y Post, F. (1993), "A moral basis for corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 12, 10, 745-751.
- Shenkar, O. y Yuchtman-Yaar, E. (1997), "Reputation, image, prestige and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing", *Human Relations*, 50, 11, 1361-1381.
- Sheth, J.N., Sethia, N.K. y Srinivas, S. (2011), "Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability", *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 1, 21-39.
- Singh, J., García de los Salmones, M.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2008), "Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation", *Journal of Business Ethics*, 80, 3, 597-611.

REFERENCIAS

- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. y Rallapalli, K.C. (1995), "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1, 49-56.
- Sirdeshmukh, D., Japdig S. y Berry S. (2002), "Customer trust, value and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66, 15-37.
- Smith, S.M. y David, S.A. (1991), "Cause marketing: A new direction in the marketing of corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 8, 3, 19-35.
- Smith, W. y Higgins, M. (2000), "Cause-related marketing: Ethics and the ecstatic", *Business and Society*, 39, 3, 304-322.
- Smith, N.C. (2003), "Corporate social responsibility: Whether and how?", *California Management Review*, 45, 4, 52-76.
- Snape, D. y Spencer, L. (2003), The Foundations of Qualitative Research, en *Qualitative Research Practice: A guide for Social Science Students and Researchers*, (eds.), Ritchie, J. y Lewis. J. Sage Publications.
- Sotorrió, L.L. y Sánchez, J.L.F. (2010), "Corporate social reporting for different audiences: The case of multinational corporations in Spain", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 5, 272-283.
- Souiden, N., Kassim, N. M. y Hong, J.J. (2006), "The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation", *European Journal of Marketing*, 40, 7/8, 825-845.
- Spector, A. (1961), "Basic dimensions of the corporate image", *Journal of Marketing*, 25, 6, 47-51.
- Spencer, B. y Taylor, G. (1987), "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, 18, 3, 7-18.
- Speth, J.G. (2008), *The bridge at the edge of the world*, New Haven: Yale University Press.
- Stanwick, P. y Stanwick, S. (1998), "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination", *Journal of Business Ethics*, 17, 2, 195-204.
- Steenkamp, J.B. y van Trijp, H.C.M. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8, 4, 283-299.
- Steiner, G. (1972), "Social policies for business," *California Management Review*, 15, 2, 17-24.
- Stern, D.A. (1997), "The capital theory approach to sustainability: A critical appraisal", *Journal of Economic Issues*, 31, 1, 145-173.

REFERENCIAS

- Story, J. y Hess, J. (2006), "Segmenting customer-brand relations: Beyond the personal relationship metaphor", *Journal of Consumer Marketing*, 23, 7, 406-413.
- Strand, R. (1983), "A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment", *Academy of Management Review*, 8, 1, 90-96.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative Research: Grounded theory, procedures and techniques*, Newbury Park Londres: Sage Publications.
- Stuart, H. (1998), "Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accounting firms", *Journal of Communications Management*, 2, 4, 357-371.
- Stuart, H. (1999), "Towards a definitive model of the corporate identity management process", *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 4, 200-207.
- Suárez, L., Vázquez, R. y Díaz, A.M. (2007), "Análisis de la confianza y el compromiso como variables clave en las relaciones entre los clientes y las agencias de viaje minoristas", *Revista de Análisis Turísticos*, 4, 68-87.
- Suchman, M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Journal*, 20, 3, 571-610.
- Sutton, R. (1997), "The virtues of closet qualitative research", *Organization Science*, 8, 1, 97-106.
- Swaen, V. (2003), "Consumers' perceptions, evaluations and reactions to CSR activities". IESEG Working Papers.
- Swaen, V. y Chumpitaz, R. (2008), "Impact of corporate social responsibility on consumer trust", *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 7-33.
- Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, J.E. y Andreu, L. (2003), "Being a socially responsible company: What does it mean for European young consumers?", *32nd European Marketing Academy Conference*. Glasgow.
- Swan, J.E. y Trawick, F.J. (1993), "Consumer satisfaction research: 1983-1992 accomplishments and future directions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 28-33.
- Swanson, D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, 20, 1, 43-64.
- Szwajkowski, E. y Figlewicz, R. (2011), "Evaluating corporate performance: A comparison of the fortune reputation survey and the Socrates Social Rating database", *Journal of Managerial Issues*, 11, 2, 137-145.
- Tajfel, H. (1984), *The social dimension: European developments in social psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.

REFERENCIAS

- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, en Austin, W. y Worchel, S. (eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterrey, CA: BrooksCole.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986), The social identity theory of inter-group behavior, en S. Worchel y L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson-Hall.
- Tanford, S., Carola, R. y Kimb, Y.S. (2012), “Determinants of customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 319-328.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Thomas, A. y Simerly, R. (1995), “Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers”, *Best Papers Proceedings 55th Annual Meeting of the Academy of Management*, 411-415.
- Till, B.D. y Nowak, L.I. (2000), “Toward effective use of cause-related marketing alliances”, *Journal of Product & Brand Management*, 9, 7, 472-484.
- Timur, S. y Getz, D. (2009), “Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism?”, *Sustainable Development*, 17, 4, 220-232.
- Tipuric, D. y Lovrinevic, M. (2011), “Stakeholder orientation and firm performance: Value generating strategy or sophisticated entrenchment strategy?: Empirical evidence from Croatia”, *The Business Review*, 17, 2, 220-229.
- Tixier, M. (2004), “Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000: Un tournant dans l’entreprise”, *Revue Française du Marketing*, 200, 5, 13-27.
- Topalian, A. (1984), “Corporate identity: Beyond the visual overstatements”. *International Journal of Advertising*, 3, 1, 55-62.
- Trespalacios, J.A., Vázquez, R. y Bello, L. (2005), *Investigación de Mercados*. Madrid: Thomson.
- Truñó i Gual, J. y Rialp, J. (2008), “La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163-184.
- Truscott, R.A., Bartlett, J. L. y Tywoniak, S. A. (2009), “The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia”, *Australasian Marketing Journal*, 17, 2, 84-91.
- Tsai, W.H., Hsu, J.L., Chen, C.H., Lin, W.R. y Chen, S.P. (2010), “An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 3, 385-396.

REFERENCIAS

- Tucker, L. y Melewar, T. C. (2005), "Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism", *Corporate Reputation Review*, 7, 4, 377-387.
- Turker, D. (2009), "Measuring corporate social responsibility: A scale development study", *Journal of Business Ethics*, 85, 4, 411-427.
- Turner, J.C. (1982), Towards a cognitive redefinition of the social group, en Tajfel, H. (eds.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. (1985), Social categorization and the self-concept. A social-cognitive theory of group behavior, en Lawler, E. (1985). *Advances in group processes: Theory and research*. Greenwich: JAI.
- Turner, J.C. (1991), *Social influence*, Buckingham: Open University Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. y Wetherell, M.S. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford: Blackwell.
- Turner, R.K., Pearce, D. y Bateman, I. (1994), *Environmental Economics: An elementary introduction*, Londres: Simon y Schuster International Group.
- Unerman, J. y Bennett, M. (2004), "Increased stakeholders dialogue and the Internet: Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?", *Accounting Organizations and Society*, 29, 7, 685-707.
- Ullman, J.D. (1996), Structural Equation Modelling, en Uriel, E. & Aldás, J. (eds.) *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid: Thomson.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005), *Análisis multivariado aplicado*. Madrid: Thomson.
- Valor, C. (2005), "Intercambios filantrópicos y preferencias por la marca: Propuesta y contrastación de un modelo de respuesta del consumidor", *Investigación y Marketing*, 86, 36-30.
- Valor, C. y Cuesta, M. (2003), "Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín Económico ICE*, 2755, 7-19.
- van Doorn, N. y McCaskey, D. (2003), "How to brand a luxury mini-chain", *The Hospitality Review*, 10, 10-16.
- van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 95-105.
- van Marrewijk, M. y Werre, M. (2003), "Multiple levels of corporate sustainability", *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 107-119.
- van Rekom, J. (1997), "Deriving an operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 410-422.
- van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of corporate communication*. Londres: Prentice Hall.

REFERENCIAS

- van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T. (1997), "Corporate identity: The concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, 31, 341-355.
- van Riel, C.B.M. y Fombrun, C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*. Nueva York : Routledge.
- van Wynsberghe, R. y Khan, S. (2007), "Redefining case study", *International Journal of Qualitative Methods*, 6, 2, 80-94.
- Varadarajan, P. y Menon, A. (1988), "Cause related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, 52, 3, 58-74.
- Verhoef, P.C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, 67, 4, 30-45.
- Vidal, N.G. y Kozak, R. A. (2008), "Corporate responsibility practices in the forestry sector", *Journal of Corporate Citizenship*, 31, 59-75.
- Villafañe, J. (1993), *Imagen positiva*, Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (1999), *Gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vitell, S. J., Ramos, E., y Nishihara, C. M. (2010), "The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective", *Journal of Business Ethics*, 91, 4, 467-483.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (1997), *Estructura y organización del mercado turístico*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Votaw, D. (1972), "Genius becomes rare: A confinement on the doctrine of social responsibility", *California Management Review*, 15, 2, 25-32.
- Vuontisjärvi, T. (2006), "The European context for corporate social responsibility and human resource management: An analysis of the largest Finnish companies", *Business Ethics: A European Review*, 15, 3, 271-291.
- Waddock, S. y Graves, S. (1997), "The corporate social performance: Financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18, 4, 303-319.
- Waddock, S. (2002), *Leading Corporate Citizens. Vision, Values and Value Added*, Boston: McGraw-Hill.
- Wahab, S. y Pigram, J.J. (1997), *Tourism, development and growth: The challenge for sustainability*. Londres: Routledge.
- Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, 12, 4, 357-387.

REFERENCIAS

- Walker, M., Heere, B., Parent, M. M. y Drane, D. (2010), "Social responsibility and the Olympic Games: The mediating role of consumer attributions", *Journal of Business Ethics*, 95, 4, 659-680.
- Walsh, J., Weber, K. y Margolis, J. (2003), "Social issues and management: Our lost cause found", *Journal of Management*, 29, 6, 859-881.
- Ward, H., Borregaard, N. y Kapelus, P. (2002), *Corporate citizenship: Revisiting the relationship between business, good governance and sustainable development*. International Institute for Environment and Development. Disponible online en URL: <http://pubs.iied.org/pdfs/11034IIED.pdf>
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985), "The evolution of corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 10, 4, 758-769.
- Wartick, S.L. y Rude, R.E. (1986), "Issues management: Corporate fad or corporate function?", *California Management Review*, 29, 1, 124-132.
- Wartick, S.L. (2002), "Measuring corporate reputation", *Business and Society*, 41, 4, 371-392.
- Wei, Y. K. (2002), "Corporate image as collect ethos: A poststructuralist approach", *Corporate Communications*, 7, 4, 269-278.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988), "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Wempe, J. y Kaptein, M. (2002), *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Wernelfelt, B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Review*, 5, 171-180.
- Wessels, C. (2003), "Reputation defined", *CSR Magazine*, 2, 28-29.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983), "Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction", *Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
- Westbrook, R.A. y Oliver, R.L. (1991), "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 18, 1, 84-91.
- Westhues, M. y Einwiller, S. (2006), "Corporate foundations: their role for corporate social responsibility", *Corporate Reputation Review*, 9, 2, 144-153.
- Wheeler, D., Colbert, B. y Freeman, R.E. (2003), "Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world", *Journal of General Management*, 28, 3, 1-28.

REFERENCIAS

- Whitehouse, L. (2006), "Corporate social responsibility: Views from the frontline", *Journal of Business Ethics*, 63, 3, 279-296.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of Capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Londres: Macmillan.
- Wirtz, J. y Bateson, J.E. (1999), "Consumer satisfaction with services: Integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm", *Journal of Business Research*, 44, 1, 55-66.
- Wirtz, J., Mattila, A.S. y Tan, R.L. (2000), "The moderating role of target-arousal on the impact of affect in satisfaction: An examination in the context of service experiences", *Journal of Retailing*, 76, 3, 347-365.
- Wolfe, R. y Aupperle K. (1991), Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct, en Post, J.E (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, 4, 691-718.
- Wood, D. y Logsdon, J. (2009), "Business citizenship: From individuals to organizations", *Business Ethics Quarterly*, 3, 59-94.
- Worcester, R. (2009), "Reflections on corporate reputations", *Management Decision*, 47, 4, 573-589.
- Yi, Y. y La, S. (2004), "What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty", *Psychology & Marketing*, 21, 5, 351-374.
- Yin, R. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoon, Y., Gürhan-Canlı, Z. y Bozok, B. (2006), "Drawing inferences about others based on corporate social responsibilities associations", *Journal of Academy of Marketing Science*, 34, 2, 106-113.
- Zahra, S.A. y LaTour, M.S. (1987), "Corporate social responsibility and organizational effectiveness: a multivariate approach", *Journal of Business Ethics*, 6, 6, 459-467.
- Zeithaml, V.A. (2000), "Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 67-85.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, Nueva York: McGraw-Hill.

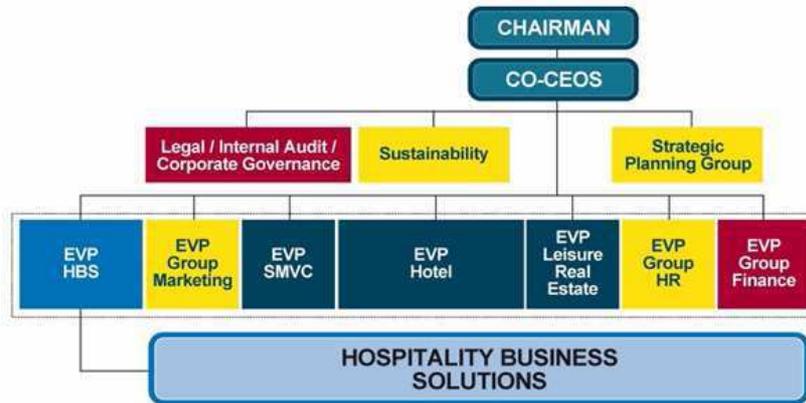
REFERENCIAS

- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996), “The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- World Business Council for Sustainable Development (2012), “A framework for dialogue on national market participation and competitiveness”.
- World Travel and Tourism Council (2000). *Travel & Tourism Satellite Accounting Research Estimates and Forecasts*. Disponible online en URL: <http://www.wttc.org>.

ANEXOS

Anexo I. Guión estandarizado de las entrevistas en profundidad a directivos de Meliá Hotels International

P1. Antes de profundizar sobre el papel que juega la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC) en su organización, y a modo de introducción, me gustaría hacerle unas preguntas generales sobre la estructura de estas estrategias en Meliá Hotels International. A la vista del organigrama de la compañía, ¿podría decirnos...?



- ¿Por qué se ha decidido estructurarlas de este modo?
- ¿Cómo se ha incluido la RSC en las distintas áreas de negocio de la compañía?
- ¿Cómo se deciden las acciones socialmente responsables que se llevan a cabo en Meliá Hotels International?
- ¿Quién toma las decisiones finales?
- ¿Cuál es el protocolo de decisión que se sigue?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la estrategia de sostenibilidad de Meliá Hotels International?
- ¿Cuántas personas, aproximadamente, se encuentran vinculadas a estas áreas?

P2. A continuación, sería interesante profundizar sobre las herramientas e instrumentos de comunicación de RSC utilizados en Meliá. De este modo, y a la vista de que en esta empresa son valores fundamentales el compromiso con la integración cultural, el medio ambiente y la sociedad —valores socialmente responsables— para la construcción de la identidad de la organización, ¿podría decirnos...?

- ¿Qué influencia poseen estos valores en la estrategia de comunicación? ¿Y en la articulación práctica de la RSC?
- ¿Qué mecanismos utiliza Meliá Hotels International para transmitir estos valores a los grupos de interés?
- A nivel general, ¿qué herramientas e instrumentos de comunicación de la RSC se utilizan en Meliá Hotels International?
- ¿A quién se comunica (grupos de interés)?
- ¿Cómo se comunican las actividades realizadas? ¿Existen diferencias en función del público objetivo?
- ¿Cómo responden dichos grupos de interés a los instrumentos utilizados?
- ¿Cuál es el efecto que quiere conseguir en los distintos grupos de interés a través de la comunicación de la RSC?
- ¿Cree que lo consigue? ¿Cuál es la imagen que cree que estos grupos tienen de la política de sostenibilidad y RSC de Meliá Hotels International?

ANEXOS

- ¿Los grupos de interés perciben que se trata de una empresa socialmente responsable?

P3. Por último, respecto a los beneficios aportados por la sostenibilidad y la RSC:

- ¿Qué resultados directos e indirectos obtiene Meliá Hotels International de las prácticas de RSC?
- ¿Cree que la RSC es un criterio importante para los grupos de interés a la hora de tomar una decisión relacionada con servicios turísticos?
- ¿Los grupos de interés perciben que se trata de una empresa socialmente responsable?
- ¿Tiene la organización algún procedimiento establecido para conocer la opinión de sus públicos objetivo sobre este aspecto?
- En caso afirmativo ¿cómo usa dicha información la compañía?

ANEXOS

Anexo II. Cuestionario para los clientes de establecimientos hoteleros

P1. Por favor, indique su grado de conocimiento de las siguientes cadenas hoteleras en una escala del 1 al 5 siendo: **1: No he oído hablar nada; 2: He oído hablar poco; 3: He oído hablar algo; 4: He oído hablar bastante; 5: He oído hablar mucho.**

| | | 1.Nada | 2. Poco | 3. Algo | 4. Bastante | 5. Mucho |
|------|--------------------------------|--------|---------|---------|-------------|----------|
| 1.1 | Abba Hoteles | | | | | |
| 1.2 | Accor Hoteles | | | | | |
| 1.3 | Hesperia | | | | | |
| 1.4 | Hoteles Husa | | | | | |
| 1.5 | Iberostar Hoteles & Resorts | | | | | |
| 1.6 | NH-Hoteles | | | | | |
| 1.7 | Novotel | | | | | |
| 1.8 | Paradores de Turismo de España | | | | | |
| 1.9 | Santos Hoteles | | | | | |
| 1.10 | Sercotel Hoteles | | | | | |
| 1.11 | Silken Hoteles | | | | | |
| 1.12 | Sol Meliá | | | | | |
| 1.13 | Vincci Hoteles | | | | | |

P2. ¿Se ha alojado en un hotel perteneciente a alguna de estas cadenas hoteleras en los últimos 12 meses?

- Sí (pase a pregunta 3)
 No (pase a pregunta 5)

P3. ¿Podría indicarnos cuál es su favorito? _____

P4. ¿Por qué? _____

PARTE 2

En la actualidad algunas **cadenas hoteleras** se presentan ante sus clientes como empresas **socialmente responsables** desarrollando su compromiso hacia diversas causas. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones marcando la casilla que mejor refleje su opinión considerando que: **1 es “totalmente en desacuerdo”** y **7 es “totalmente de acuerdo”**.

P5. En relación a la **sociedad** pienso que (*compañía elegida*) trata de:

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Comprometerse con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.2 | Colaborar activamente en eventos culturales y sociales (música y deportes, entre otros) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXOS

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.3 | Desempeñar un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.4 | Ofrecer un trato justo a los empleados (sin discriminación ni abusos, independientemente del género, raza, procedencia o religión) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.5 | Ofrecer formación y oportunidades de promoción a sus empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.6 | Ayudar a resolver problemas sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P6. En relación al **medioambiente** pienso que (*compañía elegida*) trata de:

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.1 | Proteger el medioambiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.2 | Reducir sus consumos de recursos naturales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.3 | Reciclar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.4 | Comunicar a sus clientes sus prácticas medioambientales (informe anual medioambiental u otros) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.5 | Explotar energías renovables para conseguir un proceso productivo compatible con el medio ambiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.6 | Llevar a cabo auditorías medioambientales anuales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.7 | Participar en certificaciones medioambientales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P7. En relación a la economía, pienso que (*compañía elegida*) trata de:

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.1 | Crear empleo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.2 | Obtener los mayores beneficios posibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.3 | Obtener éxito a largo plazo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.4 | Mejorar su desempeño económico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.5 | Trata de asegurar su supervivencia y éxito en el largo plazo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P8. En su opinión, a la hora de llevar a cabo estas actividades, (*compañía elegida*) se encuentra:

| | | | | | | | | | |
|-----|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|
| 8.1 | Movida por un interés propio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Movida por un interés en la sociedad |
| 8.2 | Motivada por el beneficio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Motivada socialmente |
| 8.3 | Movida egoístamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Movida altruistamente |

P9. Expresé su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a (*compañía elegida*), siendo: **1: totalmente en desacuerdo** y **7: totalmente de acuerdo**:

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.1 | Los servicios ofrecidos por esta empresa son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.2 | Los servicios ofrecidos por esta empresa tienen mejores características que los de la competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.3 | Los servicios ofrecidos por esta empresa suelen ser más caros que los servicios de la competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.4 | Esta empresa despierta simpatía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.5 | Esta empresa transmite una personalidad que la diferencia de las empresas hoteleras competidoras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXOS

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.6 | El hecho de contratar servicios con esta empresa dice algo sobre la clase de persona que eres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.7 | Tengo una imagen del tipo de personas que contratan servicios con esta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P10. Considero que (*compañía elegida*):

| | | | | | | | | |
|------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 10.1 | Es una empresa respetada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.2 | Es una empresa reconocida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.3 | Es una empresa admirada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.4 | Es una empresa con prestigio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P11. Personalmente:

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 11.1 | Cuando alguien critica esta empresa me lo tomo como un insulto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.2 | Me preocupa qué piensa la gente sobre esta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.3 | Cuando hablo de esta empresa normalmente digo nosotros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.4 | Cuando esta empresa tiene éxito, siento como si yo también lo hubiera tenido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P12. En mi opinión:

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12.1 | El nombre de esta empresa es muy conocido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12.2 | Puedo reconocer esta empresa entre otras compañías hoteleras competidoras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12.3 | Puedo recordar algunas características de esta compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P13. Considero que:

| | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13.1 | El hotel dispone de modernos equipos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.2 | Las instalaciones del hotel son visualmente atractivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.3 | El personal del hotel tiene una apariencia limpia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.4 | Los materiales asociados al servicio son visualmente atractivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.5 | Cuando el hotel se compromete a hacer algo en un tiempo determinado lo hace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.6 | Cuando los clientes tienen problemas el hotel muestra un genuino interés en resolverles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.7 | El hotel lleva a cabo el servicio en el momento en que se compromete a hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.8 | El personal del hotel ofrece un servicio rápido a los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.9 | El personal del hotel siempre está dispuesto a ayudar a los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.10 | El comportamiento de los empleados infunde confianza a los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.11 | Los clientes del hotel se sienten seguros en sus transacciones con el hotel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.12 | El personal del hotel es siempre cortés con los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.13 | El personal del hotel tiene los conocimientos necesarios para responder a los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.14 | El hotel ofrece a sus clientes atención individualizada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.15 | El hotel cuenta con horarios convenientes para todos sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.16 | El personal del hotel entiende las necesidades específicas de sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

P14. En mi opinión:

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 14.1 | La próxima vez acudiré a un hotel de esta compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14.2 | Normalmente escojo esta compañía como primera opción a la hora de elegir un establecimiento hotelero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14.3 | Recomendaría este hotel a otras personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14.4 | Haría comentarios positivos sobre esta empresa a familiares y amigos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXOS

P15. Personalmente:

| | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15.1 | Los servicios de esta empresa me provocan un sentimiento de seguridad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.2 | Confío en la calidad de los servicios de esta compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.3 | Contratar servicios de esta empresa es una garantía de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.4 | Esta compañía está interesada en sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.5 | Esta compañía es honesta con sus clientes | | | | | | | |
| 15.6 | Creo que podría encontrar otros establecimientos que ofertasen servicios hoteleros a precios menores que esta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.7 | Existen empresas diferentes que podrían ofrecerme un mayor número de servicios adicionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.8 | Sería costoso, en términos de dinero, tiempo y esfuerzo finalizar la relación con esta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.9 | Considero que me resulta ventajoso seguir acudiendo a esta compañía, ya que a lo largo del tiempo me proporciona ventajas en cuanto a precios y servicios que me oferta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.10 | Mi relación con esta empresa es algo que trato de mantener de modo indefinido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.11 | Soy paciente con esta compañía cuando comete un error | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.12 | Otra compañía se esforzaría más para lograr mis objetivos y sería más beneficiosa para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.13 | La buena relación que tengo con esta compañía merece mi máximo respeto para mantenerla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTE 3

Finalmente, le agradeceríamos nos brinde la siguiente información.

P16. Género

| | | |
|------|--------|--|
| 12.1 | Hombre | |
| 12.2 | Mujer | |

P17. Edad

| | | |
|------|-----------|--|
| 18.1 | 18-24 | |
| 18.2 | 25-34 | |
| 18.3 | 35-44 | |
| 18.4 | 45-54 | |
| 18.5 | 55-64 | |
| 18.6 | Más de 65 | |

P18. Ocupación

| | | |
|------|------------------------------|--|
| 19.1 | Estudiante | |
| 19.2 | Trabajador por cuenta propia | |
| 19.3 | Trabajador por cuenta ajena | |
| 19.4 | Jubilado/Pensionista | |
| 19.5 | Tareas del hogar | |
| 19.6 | Desempleado | |

P19. Nivel de estudios finalizados

| | | |
|------|-----------------------------|--|
| 20.1 | Sin estudios | |
| 20.2 | Básicos-Primaria-Secundaria | |
| 20.3 | Bachillerato-FP-BUP-COU | |
| 20.4 | Universitarios medios | |
| 20.5 | Universitarios superiores | |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXOS

Anexo III. Códigos utilizados para el análisis cualitativo del caso de Meliá Hotels International

| IDENTIDAD CORPORATIVA | ESTRATEGIA CORPORATIVA | PERFIL y ÁREAS FUNCIONALES | SOSTENIBILIDAD | GRUPOS DE INTERÉS |
|---|---------------------------------|--|--|--------------------------|
| Comunicación corporativa* ¹ | Brandbooks | Coordinación interdepartamental | Alianzas estratégicas | Accionistas* |
| Filosofía corporativa* | Coordinación interdepartamental | Desarrollo sostenible* | Barreras sostenibilidad* | Clientes* |
| Misión corporativa* | Estándares | Estructura organizativa* | Brandbooks | Empleados* |
| Personalidad corporativa* | Estrategia corporativa* | Gabinete institucional* | Comunicación sostenibilidad* | Grupos de interés* |
| Simbolismo corporativo* | Estructura organizativa* | HBS* | Cuantificación sostenibilidad | Propietarios* |
| Valores corporativos* | Nivel corporativo | Influencia sostenibilidad áreas | Cultura* | Proveedores* |
| Planes de Trabajo estratégicos | Orientación local | Marketing* | Decisiones sostenibilidad* | Sindicatos* |
| Plan estratégico 2008-2010 | Plan Estratégico 2008-2010* | Nivel corporativo | Definición RSC vs. Sostenibilidad* | Sociedad* |
| Plan Director Sostenibilidad* | Plan Estratégico 2012-2014* | Perfil compañía* | Dimensiones sostenibilidad* | Subgrupos interés* |
| Plan Director Posicionamiento* | Proyectos 360° | Strategic Planning Group* | Historia sostenibilidad | |
| Posicionamiento * Diplomacia Corporativa* | Guías actuación | Actividades Compras* | Infancia* | |
| Visión Corporativa* | | Social Media* Group Marketing* | Influencia sostenibilidad en las áreas* | |
| | | Global Sales* Leisure Real State* Hoteles* | Justificación sostenibilidad* Líneas estratégicas sostenibilidad Medioambiente* Modelo CERCA* Modelo de Despliegue de RSC* Objetivos sostenibilidad* Orientación local Participación en foros de expertos Proyectos 360° Resultados sostenibilidad* Retos sostenibilidad* Sociedad* Suscripción de tratados Paneles de Expertos Observatorio Sostenibilidad Economía* Imagen Sostenibilidad* Identificación C-E* Tendencias Sostenibilidad* Proyecto SAVE* | |

¹ Los códigos teóricos se identifican con un asterisco, el resto son códigos espontáneos o “in vivo”