



## Institutional context of hotel social responsibility in the Euro-region: a factorial análisis

Sánchez-Fernández, María Dolores  
*Universidade da Coruña*  
[msanchezf@udc.es](mailto:msanchezf@udc.es)

Recibido: 07-03-2014  
Aceptado: 27-05-2014

*Key words:* CSR; Institutional Theory; factorial analysis; institutional context; corporate social responsibility.

### ABSTRACT

The institutional context in the field of corporate social responsibility (CSR) is investigated in this paper. The objects of the investigation are three, four and five-star hotels located in the Euro-region of Galicia and Northern Portugal. The theoretical framework used in this investigation is Institutional Theory, which is based on three main pillars; institutional coercive, normative and cognitive (Scott, 1995). We aim to discover which of the three institutional pressures proposed by Deephouse (1996) puts more pressure on this environment. A quantitative study was carried out in which a questionnaire was used for data collection to achieve the proposed

objective. This questionnaire was developed based on previously validated scales (Deephouse, 1996; Fernández, 2001; Kostova and Roth, 2002; Vargas-Sánchez and Riquel-Ligero, 2012; Gallardo, *et al* 2013; Llamas-Sánchez, *et al* 2013). The methodology applied to the variables proposed in our model was the factorial analysis by Varimax rotation in order to verify the weight that each one of the pressures carries. Once the one dimensional tests were carried out, we obtained the different factors that constitute our proposed research model. As a result we could reduce the information contained in a set of variables initially raised with minimal loss of information. As the main result of this research, coercive pressure and regulatory pressure are the main pressures influencing the institutional context of the Euro-region of our object of study.

*Palabras clave:* RSC; Teoría Institucional; análisis factorial; contexto institucional; responsabilidad social corporativa.

#### RESUMEN

Contexto institucional de la responsabilidad social hotelera en la Eurorregión: un análisis factorial. En este trabajo estudiamos el contexto institucional en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC). Nuestro objeto de estudio son los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión Galicia y Norte de Portugal. El marco teórico en que nos apoyamos es la Teoría Institucional, la cual tiene su base en los tres principales pilares institucionales coercitivo, normativo y cognitivo (Scott, 1995). En esta investigación pretendemos averiguar cual de las tres presiones institucionales propuestas por Deephouse (1996) ejerce mayor presión en este entorno. Para alcanzar el objetivo propuesto fue desarrollado un estudio cuantitativo en el que se utilizó un cuestionario para la

recogida de datos. Este cuestionario se elaboró en base a la configuración de diferentes escalas ya validadas previamente (Deephouse, 1996; Fernández, 2001; Kostova y Roth, 2002; Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero, 2012; Gallardo, *et al* 2013; Llamas-Sánchez, *et al* 2013). Con el fin de verificar el peso que ejerce cada una de las presiones aplicamos la metodología de Análisis Factorial por rotación Varimax a las variables propuestas en nuestro modelo. Tras la aplicación de las pruebas de unidimensionalidad de escala obtuvimos los diferentes factores que constituyen nuestro modelo de investigación propuesto. Con todo ello conseguimos reducir la información contenida en un conjunto de variables menor al planteado inicialmente, con la mínima pérdida de información. Como principal resultado de esta investigación sobresale que la presión coercitiva y la presión normativa son las presiones que más influyen en el contexto institucional de la Eurorregión de nuestro objeto de estudio.

## 1. INTRODUCCIÓN

Consideramos que la Teoría Institucional es un enfoque válido para el estudio del contexto institucional en la aplicación de prácticas de responsabilidad social corporativa. Los postulados de la Teoría Institucional fueron estudiados y verificados por diferentes autores en diferentes tipos de organizaciones como administraciones públicas (Llamas-Sánchez, *et al* 2013); hospitales (Bastidas y Moreno, 2006), los campos de golf en Andalucía (Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero, 2012); las empresas colombianas y su internacionalización (Restrepo y Rosero, 2002); en el sector financiero en Colombia (Murillo, *et al* 2010), en la industria petrolera en Jaén (Moyano-Fuentes, 2011) y en el Río Grande del Sul, en Brasil (Arend y Ferraz, 2005). Sin embargo, existe pocas investigaciones orientadas al sector turístico es uno de los principales motores económicos en España y Portugal. Resaltar que Gessa, *et al* (2008) y Lopes (2010) reconocen la gran importancia económica de este sector en ambos países de acuerdo con las estadísticas oficiales. Por todo ello creemos que es relevante estudiar el contexto institucional de las organizaciones pertenecientes al subsector hotelero.

En esta investigación tenemos la intención de averiguar cuál de las presiones institucionales (DiMaggio y Powell, 1991) ejerce mayor influencia en las empresas objetos de estudio. Para el desarrollo de la misma recogemos los datos a través de un cuestionario y analizamos los mismos mediante la aplicación de la técnica de análisis factorial.

El presente artículo se estructura en cinco apartados. En primer lugar presentamos las perspectivas teóricas, seguidamente la metodología. En tercer apartado presentamos los resultados y la discusión de los mismos, a continuación las conclusiones. Finalizamos la investigación con la exposición de las referencias bibliográficas.

## 2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

### 2.1. El marco institucional

La Teoría Institucional tiene como base tres pilares, el normativo, el regulativo y el cognitivo (Scott, 1995), de los cuales emanan las tres presiones institucionales identificadas por DiMaggio y Powell (1991). El eje principal de esta teoría es la legitimidad. En función de la presión emanada del contexto institucional las empresas pueden adoptar diferentes estrategias con el fin de ganar, mantener o recuperar la legitimidad en la organización (Suchman, 1995).

Las instituciones pueden incitar a las empresas a implementar estrategias similares en respuesta a las presiones normativas, cognitivas y reguladoras derivadas de las instituciones (Scott, 2007). Consecuentemente esto demuestra que las instituciones han demostrado tener una gran influencia en el comportamiento de las organizaciones, aunque en ocasiones puedan ser ignoradas por las compañías (Lee, 2011). Por lo tanto, las empresas pueden actuar como sistemas regulativos limitando el comportamiento de las empresas (Scott, 2007). Las organizaciones se pueden encontrar entornos institucionalizados diferentes dependiendo de la localización geográfica (Lee, 2011). Por todo ello, creemos que la Teoría Institucional proporciona una buena base argumentativa con el fin de estudiar el comportamiento de las empresas en el marco institucional.

Las organizaciones deben de tener un nivel suficiente de legitimidad, esta es uno de los factores clave de las empresas, en los que puede apoyarse su éxito o derivar en fracaso (Diez, *et al* 2010). Estos autores defienden que no tener un nivel adecuado de legitimidad puede ser indicio de que una empresa no actúe bajo unas determinadas normas o valores sociales.

En relación entre la RSC y la teoría institucional según Campbell (2007) las instituciones pueden alentar o limitar que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable. Menciona Galaskiewicz (1991) que las instituciones influyen en que las empresas adopten este tipo de prácticas. Manifiestan que las implementarán

siempre y cuando las instituciones culturales o normativas creen un conveniente conjunto de incentivos. Señala Nieto (2008) que la existencia de factores externos a la organización estimula que la empresa adopte prácticas de RSC.

## **2.2. Contexto institucional del comportamiento socialmente responsable**

La conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa evoluciona con el tiempo ante las demandas y situaciones que se enfrentan las empresas. Por lo tanto, entraña una especial dificultad para obtener una definición invariable en el tiempo y adaptada al objeto de estudio. En base a este argumento, nos apoyamos en la definición propuesta por Sánchez-Fernández, *et al* (2014) que proviene de la conjunción de una serie de características, en base a la revisión de la literatura académica, que dan lugar a la definición de responsabilidad social. Entendemos por Responsabilidad Social Corporativa (RSC) aquellas prácticas realizadas por las empresas (Comisión Europea, 2011), que van más allá (Gessa, *et al* 2008; Martin, *et al* 2008) de las obligaciones legales que tenga la organización, contribuyendo a satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Freeman, 1984; Comisión Europea, 2001; Gessa, *et al* 2008). La empresa debe adoptar una actitud proactiva (Martin, *et al* 2008) con el fin de fijar y asegurar unos resultados (Humble, 1975). No se identifica como una actividad filantrópica aislada (Vela, 1977) sino que ese trata de un fenómeno de gestión dentro de la organización (Martin, *et al* 2008).

La Teoría Institucional ofrece un marco idóneo para entender y explicar la adopción de prácticas de RSC en las diferentes organizaciones. Para Maigan y Raltson, 2002; Campbell, 2007 y Nieto (2008) la adopción de este comportamiento viene mediado por factores externos como son las instituciones. Consecuentemente, si no existieran las instituciones las empresas, en su mayoría, tenderían a adoptar un comportamiento socialmente irresponsable.

Existen varias figuras clave que influyen a las empresas para implantar prácticas de RSC, entre ellas están los directivos, estos están identificados como piezas influyentes Campbell (2007). Añade Drucker (1973) que los grupos líderes dentro de las organizaciones deben recapacitar sobre las responsabilidades en las que deben involucrarse, con qué objetivos y en qué áreas. Para Prieto (1979) el ápice estratégico debe asumir un papel relevante en materia de RSC, además añaden Godos y Fernández (2011) que es un factor fundamental en la estrategia de la empresa.

En relación a la responsabilidad social y la legitimidad varios autores señalan que la dirección de la empresa debe tener en consideración la vulnerabilidad de la legitimidad a la que se enfrenta una empresa a largo plazo (Post, *et al* 2002; Carroll y Buchholtz 2006; Freeman, *et al* 2010) y en su entorno (Claasen y Roloff, 2012). Consecuentemente la figura que representa la dirección de la empresa se convierte en una de las piezas clave en la implementación de prácticas de responsabilidad social de la empresa.

## **2.3. Perspectivas de futuro sostenible en el sector turismo: España y Portugal**

Las perspectivas de futuro en el sector turismo en España y Portugal se orientan a alcanzar un equilibrio sostenible en el uso eficiente de los recursos, en el desarrollo de la actividad turística y teniendo en consideración los impactos que estos generan, a corto, medio y largo plazo.

Seguidamente analizamos y exponemos los principales puntos a destacar de los planes estratégicos (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007; Ministério da Economia e do Emprego, 2012 y Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2013) que recogen las perspectivas de futuro que se pretenden orientar el sector de turismo en ambos países.

Ambos países aspiran a mejorar la promoción de la Marca de su país (Marca España – Marca Portugal) diferenciándose a través de un turismo de calidad aprovechando todos los recursos de patrimonio así como naturales, gastronómicos y culturales. Orientándose al turismo de aprovechamiento desvinculándose del turismo de puro consumo, pretendiendo

dar valor a toda su riqueza y un adecuado equilibrio entre el cuidado, la protección y la explotación en las actividades turísticas.

En cuanto a la infraestructura pretenden realizar mejoras en la sostenibilidad medioambiental, especialmente enfocadas a la eficiencia y ahorro, tanto de energía como de agua, y a la mejora de la accesibilidad para todos.

Fomentar el turismo sostenible es uno de los objetivos que figuran en los planes estratégicos en ambos países. Disponen de programas de emprendimiento orientados a la sostenibilidad y economía social.

Las líneas de actuación en ambos países tienen la misma orientación a la triple dimensión de la responsabilidad social, el ámbito social, económico y medioambiental. Se pretende establecer un futuro orientado a la sostenibilidad. Aspiran a ser destinos turísticos socialmente responsables.

En los mencionados planes estratégicos, los hoteles son una de las piezas clave que ayudan a conseguir los objetivos demarcados. Son empresas que tienen que colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos en el sector turístico, aplicando planes de eficiencia energética y de agua; incorporando prácticas medioambientales en su empresa; adecuando la accesibilidad y sostenibilidad de sus acciones; valorando la orientación de las nuevas profesiones orientadas a la accesibilidad y sostenibilidad, así como la formación de sus actuales empleados y dotando sus infraestructuras de sostenibilidad medioambiental. Además deben de tener en cuenta el impacto que generan en el desarrollo de sus actividades así como colaborar con el entorno potenciando su cultura, entorno paisajístico, patrimonio, entre otros, convirtiéndose en el motor de su entorno poniendo en valor todas estas actividades.

El sector del turismo está relacionado con la demanda de mayor calidad de vida y la protección medioambiental (Gessa, *et al* 2008), por lo que es importante para las empresas el desarrollo de esta actividad acorde con la demanda del cliente. Además, denotar que para los académicos suscita gran interés la investigación en el sector del turismo en materia de responsabilidad social (Boluk, 2013; Nyahuzvi, 2013; Martínez, *et al* 2013; entre otros).

### 3. METODOLOGÍA

En primer lugar exponemos en la Tabla 1 la descripción de la muestra así como las especificaciones técnicas, tanto del objeto de estudio como de los informantes (los directores y directoras de hotel).

Tabla 1: Descripción de la muestra y Especificaciones Técnicas

Designación	Datos		
Objeto de estudio	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas		
Localización geográfica	Eurorregión		
Informante	Directores de hotel (1 informante por hotel)		
Universo de estudio (n°)	358		
% válido de respuesta	30%		
Nivel de confianza	95% , p=q=0,5 Z=1,96		
% de la muestra representado por el número de estrellas	3 estrellas	53	
	4 estrellas	40	
	5 estrellas	7	
% de La muestra en función del nivel donde operan los hoteles	Internacional	19	
	Nacional	65	
	Otros	15	
Descripción de los informantes	Género (%)	Hombre	70
		Mujer	30
	Edad (%) [franja de edad]	18-45	62
		> 45	38

Fuente: Elaboración propia.

Se ha realizado un estudio cuantitativo recogiendo los datos a través de un cuestionario estructurado. Tras la revisión de la literatura se estructura el cuestionario en base a escalas ya validadas. La escala del ambiente institucional fue elaborada apoyándonos en Kostova y Roth (2002), Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero (2012) y Llamas-Sánchez, *et al* (2013). Esta escala está construida en base a tres factores, la presión mimética, la presión coercitiva y la presión normativa identificadas por DiMaggio y Powell (1991). Estas presiones institucionales derivan de los tres pilares fundamentales de la Teoría Institucional identificados por Scott (1995).

El apartado que recoge las características de categorización y clasificación de los hoteles, así como las características sociodemográficas de los informantes, se ha elaborado apoyándonos en las principales variables recogidas en los informes elaborados por instituciones reconocidas en cada país. Estos informes proceden del Instituto Nacional de Estadística de Portugal y España, la Cuenta Satélite de turismo y del Instituto Estadístico de Turismo.

Uno de nuestros principales objetivos de esta investigación es medir las presiones del ambiente institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión por medio del cuestionario. Una vez estructurado este cuestionario ha sido revisado por tres especialistas académicos, seguidamente se han incorporado al mismo las mejoras indicadas. Posteriormente, durante el mes de abril, se realizó una etapa pre-test, lo que ayudó a verificar la comprensión y la adecuada construcción del mismo. Finalmente se construyó el cuestionario definitivo y se procedió a la recogida de datos durante los meses de mayo a agosto de 2012. La información fue recogida por diversos medios correos electrónicos, formulario online, teléfono, fax, correo postal y visitas presenciales a los diferentes hoteles.

La tasa de respuesta obtenida es del 30%, hemos aceptado el grado de porcentaje más restrictivo para validar la muestra en la línea de trabajos como el de Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero (2012) con una tasa de respuesta del 33,3%. Descartando tasas de respuesta menores en la línea de los trabajos realizados por Llamas-Sánchez, *et al* (2013) con un 21,33%; Šarotar, *et al* (2013) con un 13,3%; Gallardo, *et al* (2013) que obtienen una tasa de respuesta del 11,07%; otros más bajos como los estudios de Godos y Fernández (2011) con un porcentaje del 5%. El error muestral obtenido es de 6%, donde  $p=q=0,5$ .

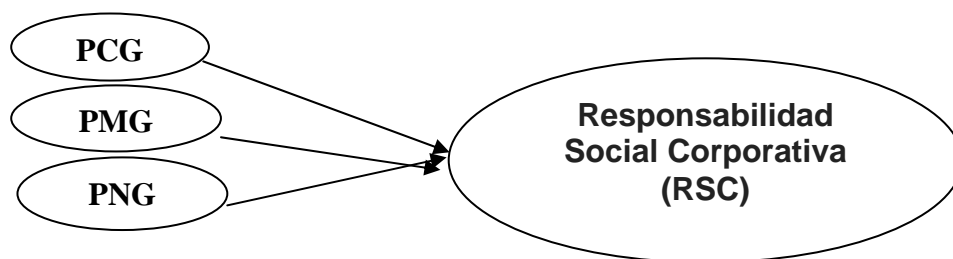
Para el tratamiento de los datos, en este estudio se utilizó el paquete de Microsoft Office (versión 2013) y posteriormente para realizar el análisis factorial el software estadístico SPSS (versión 18.0). Aplicamos este análisis con el fin de reducir la información contenida en las variables originales, en un conjunto menor, con la mínima pérdida de información (Aymerich y Meseguer, 2004).

Con este trabajo pretendemos averiguar si existe un contexto institucional socialmente responsable demarcado por las presiones institucionales propuestas por la Teoría Institucional. Consecuentemente para su elaboración se requiere aplicar la técnica de análisis factorial.

### **3.1. El modelo**

Apoyándonos en la revisión de la literatura proponemos el modelo de investigación que observamos en la Figura 1, relacionando las presiones institucionales (PCG, PMG y PNG) con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Figura 1: Modelo de investigación propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Los constructos PNG, PMG y PCG están compuestos por un conjunto de variables, consituyendo un total de once indicadores. Este conjunto se somete al análisis factorial y consecuentemente sólo permanecen las variables que agregan valor a cada uno de los factores. Seguidamente exponemos las variables latentes contenidas en cada uno de los constructos propuestos, los cuales constituyen el ambiente institucional de nuestro objeto de estudio.

Presión Coercitiva (PCG): PCG1 (Conocimiento de la legislación); PCG2 (Aplicación de la legislación); PCG3 (Organismos reguladores); PCG4 (Existencia de acuerdos).

Presión Normativa (PNG): PNG1 (Obligación moral); PNG2 (Coherencia con el contexto del entorno); PNG3 (Normas sociales).

Presión Mimética (PMG): PMG1 (Conocimiento de experiencias); PMG2 (Modelos a seguir); PMG3 (Imitación de prácticas); PMG4 (Prácticas exitosas).

#### 4. RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN

En este apartado presentamos las etapas desarrolladas así como los resultados obtenidos en el análisis factorial. A partir de la matriz inicial de datos, el primer paso que realizamos es analizar la matriz de correlaciones entre las variables que componen el contexto institucional. La propuesta, en base a la revisión de la literatura, se basa en que existen tres factores que componen este ambiente institucional, la presión coercitiva, la presión normativa y la presión mimética. La teoría coincide con el análisis estadístico, se obtienen tres factores, el conjunto de los mismos coinciden con el conjunto de los factores propuestos.

A continuación comprobamos si se cumple el criterio límite establecido, en nuestro caso existe un número sustancial de correlaciones superiores a 0,3. Por lo tanto, con los datos obtenidos concluimos, en esta primera etapa, que el análisis factorial es idóneo, la primera premisa es verdadera. Comprobamos que el valor crítico cumple los requisitos establecidos, la matriz de correlaciones muestra un valor de 0,001, verificamos la conformidad de la matriz de correlaciones.

Seguidamente aplicamos la técnica Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El resultado debe estar por encima del nivel de 0,5, nivel establecido como factor significativo en base a Pérez (2005) y Verdu (2002). En nuestro caso es de 0,72, cumpliendo sustancialmente el nivel establecido, lo cual indica que queda libre el 28% y estas variables pueden ser explicadas con un 72%.

Además del KMO se someten los datos al test de esfericidad de Bartlett. Si cumple el criterio establecido significará que la hipótesis es rechazada por lo que los indicadores no estarán relacionados. Se sigue el límite establecido por Bartlett (1951) cuyo nivel de significación debe ser menor de 0,05. El resultado obtenido en nuestro estudio es de 0,00, por lo que cumple el test de esfericidad de Bartlett.

Otra de las pruebas que se realizan es el Alpha de Cronbrach, el nivel definido por Nunnally (1978) para considerar que la escala es fiable debe ser mayor de 0,7. Nuestro caso excede el valor mínimo establecido alcanzando la cifra de 0,78, por lo que la escala de medición en nuestra investigación es considerada como fiable.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que el conjunto de variables presentan una conducta de análisis factorial exploratoria relevante. Por lo tanto, la siguiente etapa consiste en la agrupación de las variables originales en nuevos factores, así como la eliminación de aquellas variables no relevantes.

A partir de la matriz de correlaciones se estudian las comunalidades. Como podemos observar en la Tabla 2 las variables tienen semejanzas deseables. Siendo la variable más generosa la PCG3, la cual produce un 82,2%. Y la variable menos generosa es la PNG1, la cual desprende un 48,3%.

Tabla 2: Comunalidades

<b>Variabes</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
PCG1	1	0,570
PCG2	1	0,513
PCG3	1	0,822
PCG4	1	0,799
PNG1	1	0,483
PNG2	1	0,796
PNG3	1	0,624
PMG1	1	0,637
PMG2	1	0,807
PMG3	1	0,715
PMG4	1	0,499

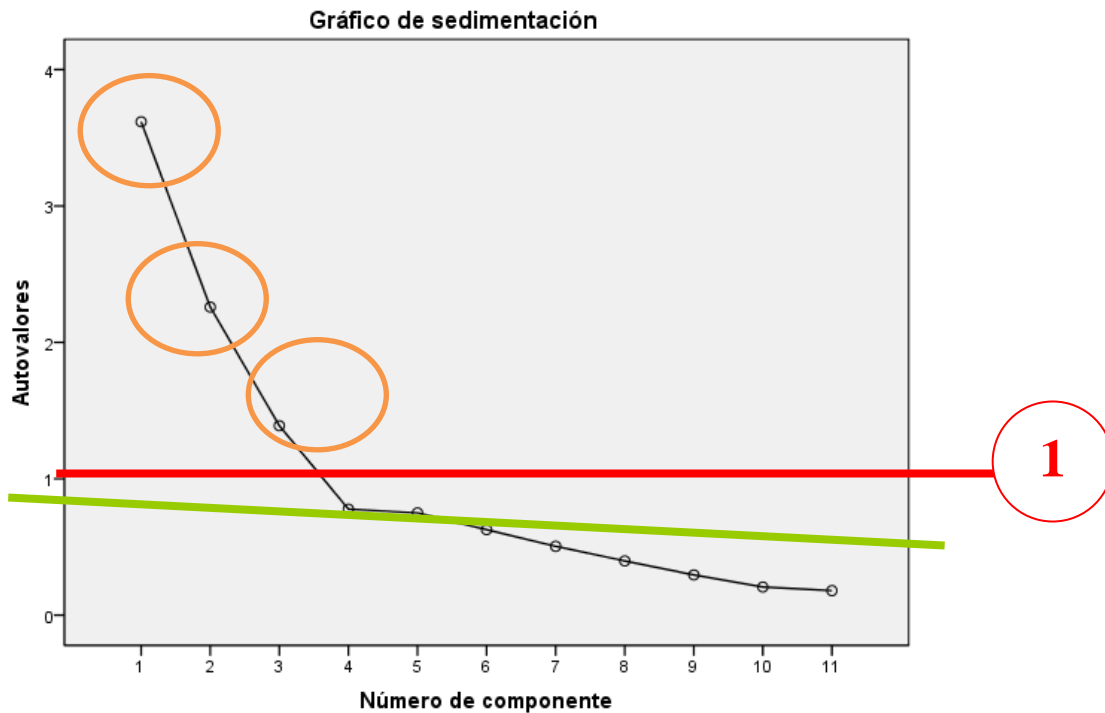
Fuente: Elaboración propia (Método de extracción: Análisis de Componentes Principales).

La escala también debe cumplir el criterio de varianza total explicada, siguiendo a (Wubneh, 1987; Wang, 2005) el intervalo mínimo debe estar comprendido entre 60-80%. Los resultados obtenidos en nuestro estudio nos proporcionan que el factor tres alcanza una varianza explicada de 66,05%, intervalo que cumple los requisitos establecidos, por lo que cumple el criterio límite marcado por estos autores. Por lo tanto, los tres primeros factores tienen valores unitarios más elevados, consecuentemente podemos considerar estos tres factores propuestos como relevantes para resumir las variables originales de nuestro modelo de investigación.

Además de la varianza total explicada nos apoyamos en el análisis del gráfico de sedimentación. En éste podemos observar que es totalmente viable extraer los tres componentes anteriormente citados como podemos visualizar en la Figura 2.



Figura 2: Gráfico de Sedimentación



Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de obtener los principales factores utilizamos el método de componentes principales. A priori se estableció una serie de criterios, basados en la revisión de la literatura académica, que han sido contrastados en el análisis empírico. Identificamos tres factores en el contexto institucional. En este sentido se optó por definir los diferentes factores identificándolos con las tres presiones institucionales. El factor uno, PMG como la presión mimética, el factor dos denominado PCG, la presión coercitiva y el último factor PNG, lo identificamos como la presión normativa.

Una vez aplicado el método de rotación Varimax en el modelo de componentes principales se extrae la matriz de componentes principales que podemos visualizar en la Tabla 3. Realizamos este análisis con el fin de simplificar el modelo y obtener resultados clarificadores.

Tabla 3: Matriz de componentes rotados contexto institucional

Variables	Componente		
	1	2	3
PCG1	0,224	0,712	0,11
PCG2	-0,055	0,523	0,486
PCG3	0,079	0,898	0,102
PCG4	-0,073	0,874	0,172
PNG1	0,117	0,162	0,666
PNG2	0,104	0,17	0,870
PNG3	0,097	0,046	0,783
PMG1	0,767	0,06	0,212
PMG2	0,898	0,018	0,028
PMG3	0,841	-0,087	0,027
PMG4	0,625	0,315	0,092

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como podemos visualizar en la Tabla 3 la matriz de componentes girado se obtienen tres componentes. El factor uno que hemos denominado PMG está relacionado positivamente con cuatro variables PMG1, PMG2, PMG3 y PMG4. El componente dos, la presión coercitiva está relacionado con otras cuatro variables PCG1, PCG2, PCG3 y PCG4. Finalmente, el tercer componente, la presión normativa, está relacionado positivamente con tres variables PNG1, PNG2 y PNG3. Por lo tanto, apoyándonos en la Teoría Institucional y en los resultados del análisis empírico, podemos concluir que los tres factores están relacionados con las tres presiones institucionales: la presión mimética, la presión coercitiva y la presión normativa (DiMaggio y Powell, 1991).

## 5. CONCLUSIONES

En primer lugar podemos afirmar que el ambiente institucional de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Eurorregión está marcado por las presiones coercitivas y normativas. La presión mimética apenas ejerce influencia sobre el contexto institucional de nuestro objeto de estudio. El mecanismo que ejerce más presión es el coercitivo, estos resultados siguen la misma línea con los obtenidos en trabajos de investigación de Kostova y Roth (2002); Vargas-Sánchez y Riquel-Ligero (2012) y Llamas-Sánchez, *et al* (2013).

Por otra parte destacar que la dirección del hotel puede adoptar varios tipos de estrategias en función de las necesidades, ganar, mantener o recuperar la legitimidad de la organización (Suchman, 1995), con el fin de influenciar la legitimidad de la empresa.

Consideramos que las limitaciones encontradas en nuestro trabajo de investigación se pueden trabajar como futuras líneas de investigación. En primer lugar destacar que recogemos las percepciones de tan solo un informante, los directores de hotel, consecuentemente puede producir un sesgo. Por lo que en futuros estudios se recomienda recoger los puntos de vista de otros grupos de interés, esta recomendación va en la línea de las propuestas realizadas por Kumar, *et al* (1993). Con ello se conseguirá un estudio más riguroso.

Por otra parte, nuestro estudio no se puede generalizar a todo el país, España y Portugal, pero ofrece datos relevantes en la investigación. Por lo tanto, consideramos oportuno recoger una muestra más elevada, abarcando una mayor área geográfica, con el fin de comprobar si el comportamiento sigue la misma tendencia.

Además proponemos como futura línea de investigación replicar este estudio en diferentes tipos de organizaciones del sector turismo, esto permitirá comprobar si se sigue la misma tendencia en otro tipo de empresas.

## 6. REFERENCIAS

- Arend, Marcelo y Ferraz Cário, Silvio Antonio (2005): "*Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da Teoria Institucional de Douglas North*", Ensaio FEE, 26:63-94.
- Aymerich Martínez, J. y Meseguer Artola, A. (2004): "Investigación descriptiva: análisis de información". en Meseguer A. Artola y J. Vilaseca Requena (coord) *Estadística aplicada*. Catalunya: Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- Bartlett, M.S. (1951): "A further note on tests of significance in factor analysis", British Journal of Psychology, 4: 1-2.
- Bastidas Bermúdez, E.L. y Moreno Freitez, Z. (2006): "*El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: El caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*", Revista Universo Contábil, 2(3): 104-118.
- Boluk, K. (2013): "*Using CSR as a tool for development: An investigation of the fair hotels scheme in Ireland*", Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 14(1): 49-65.
- Campbell, J.L. (2007): "*Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*", Academy of Management Review, 32(3): 946-967.
- Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2000): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (4 ed.), Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Claasen, C. y Roloff, J. (2012): "*The Link Between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia*", Journal of Business Ethics, 107(3): 379-398.
- Comisión Europea (2001): *Libro verde. Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)
- Comisión Europea (2011): *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2006): *Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007/2013*, Disponible en [http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=203](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=203).
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2013): *Plano Norte 2020: a estratégia de desenvolvimento regional 2014-2020*, Disponible en: <http://www.ccdn.pt/pt/norte-2020/o-que-e/>
- Deephouse, D.L. (1996): "*Does isomorphism legitimate?*", Academy of Management Journal, 39, 4: 1024-1039.
- Díez Martín, F.; Blanco González, A. y Prado Román, C. (2010): "*Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca*", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13, 43: 115-143.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1991): "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*". en W.W. Powell y P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL, University of Chicago Press, pp. 63-82.

- Drucker, P. (1973): *La Gerencia, tareas, responsabilidad y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Fernández, M.L. (2001): "Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos. Tres estudios de casos", Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Freeman, R. (1984): *Strategic management: A stakeholders approach*, Zürich, Pitman. Fremdenverkehrslehre.
- Freeman, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Parmar, B. L. y de Colle, S. (2010): *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Galaskiewicz, J. (1991): "Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul". en Walter W. Powell e Paul J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 293-310.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M.I. y Corchuelo Martínez-Azúa, M.B. (2013): "Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la Responsabilidad Social Corporativa y otras variables estratégicas de la empresa", *Revista de Contabilidad, Spanish Accounting Review*, 6, 1: 11-23.
- Gessa, A.; Ruiz, A. y Jimenez, M.A. (2008): *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores. Estableciendo puentes en una economía global*, Madrid, ESIC Editorial.
- Godos, J. y Fernández, R. (2011): "¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?", *Universia Business Review*, 29: 32-49.
- Humble, J. (1975): *La responsabilidad social de la empresa, Madrid, F. Universidad Empresa*.
- Kostova, T. y Roth, K. (2002): "Adoption o fan organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, 45: 215-243.
- Kumar, N., Stern, L. y Anderson, J. (1993): "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, 36: 1633-1651.
- Lee, M.D.P. (2011): "Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies", *Journal of Business Ethics*, 102, 2: 281-298.
- Llamas-Sanchez, R., Garcia-Morales, V. y Martin-Tapia, I. (2013): "Factors affecting institutional change: A study of the adoption of Local Agenda 21 in Spain", *Journal of Organizational Change Management*, 26, 6: 1045-1070.
- Lopes, E. R. [coord.] (2010): *A constelação do turismo na economia portuguesa*, Mirandela, Edições Jornal Sol.
- Maigan, I. y Ralston, D.A. (2002): "Corporate social responsibility in Europe and the U.S: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 497-514.
- Martín Rojo, I.; Gaspar González, A. I.; Caro González, F. J.; Castellanos Verdugo, M. y Oviedo García, M. A. (2008): *La responsabilidad social corporativa en los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía: Diagnóstico y propuestas de mejoras para la innovación turística*, Sevilla, C. y D. Consejería de Turismo.
- Martínez, P., Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2013): "Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the spanish tourism industry", *Journal of Business Ethics*, 1-20.

- Ministerio da Economia e do emprego (2012): *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) Horizonte 2013-2015*, Disponible en: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007): *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Aprobado el 8 de noviembre de 2007, Disponible en: [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan\\_Turismo\\_Espa%C3%B1ol\\_Horizonte\\_2020.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf).
- Moyano-Fuentes, J.E. (2001): *Nuevos modelos de competencia en ecología organizativa: análisis empírico en la industria de extracción de aceite de oliva en la provincia de Jaén, 1944-1998*, Tesis Doctoral. Universidad de Jaén, Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología.
- Murillo Vargas, G., González Campo, C.H. y Rodríguez Orejuela, H.A. (2010): "Corporate social responsibility in the context of institutional and organizational change in the Colombian financial sector", *Revista AD-Minister*, 17(Julio-Diciembre): 59-85.
- Nieto Antolín, M. (2008): "La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales", *Pecunia*, 1(extra): 33-64.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory* (2 ed.), New York, McGraw-Hill.
- Nyahunzvi, D. K. (2013): "CSR reporting among zimbabwe's hotel groups: A content analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4): 595-613.
- Pérez López, C. (2005): *Métodos estadísticos avanzados con Spss*, Madrid, Thomson.
- Post, J.E.; Preston, L. E. y Sachs, S. (2002): *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford, Stanford University Press.
- Prieto, G. (1979): "Balance social de la empresa: aspectos doctrinales", *Revista de Economía Política*, 82 (Mayo-Agosto): 62.
- Restrepo, M.C. y Rosero, X. X. (2002): "Teoría Institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas", *Estudios Gerenciales*, 18(84): 103-123.
- Sánchez-Fernández, M.D, Vargas-Sánchez, A. y Remoaldo, P. (2014): "Institutional context and hotel social responsibility", *Kybernetes*, 43(3/4): 413-426.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Milfelner, B. y Potočnik, A. (2013): "Social responsibility in Slovenia", *Systems. connecting matter, life, culture and technology*, 1, 1: 95-109.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Scott, W. R. (2007): *Institutions and Organizations* (3rd Edition), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Suchman, M. (1995): "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, 3: 571-610.
- Vargas-Sánchez, A. and Riquel-Ligero, F. (2012): "Influence of the institutional context on the performance of golf courses, considering the natural environment", *Environmental Engineering and Management Journal*, 11(11): 2001-2012.
- Vela Sastre, E. (1977): "El balance social de la empresa", *Economía Industrial*, 168: 4-25.
- Verdu Jover, A.J. (2002): *Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total*, Alicante, Universidad Miguel Hernández.
- Wang, C.H. (2005): "Constructing multivariate process capability indices for short-run production", *Int.J. Adv. Manuf. Technol*, 26: 1306-1311.

Wubneh, M.A. (1987); "*Multivariate analysis of socio-economic characteristics of urban areas in Ethiopia*", *Afr. Urban Quaterly*, 2: 425-433.

#### HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIES

Sánchez-Fernández, M. D. (2014): "Institutional context of hotel social responsibility in the Euro-region: a factorial análisis". *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 7: 106-119, ISSN-e: 2695-6357, DOI: <https://doi.org/10.17979/rotur.2014.7.1.1289>