



## Percepciones de los gerentes de hostelería de Macao sobre la sostenibilidad y la RSC

### Perceptions of sustainability and CSR among hospitality managers in Macau

João Calado<sup>1</sup>

Universidad Oberta de Catalunya

[jfcalado@uoc.edu](mailto:jfcalado@uoc.edu)

<https://orcid.org/0009-0004-4936-3520>

Recibido/Received: 28/12/2023

Aceptado/Accepted: 10/01/2024

#### RESUMEN:

Este estudio examina las percepciones de los profesionales de la hostelería con experiencia en Macao con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las iniciativas de sostenibilidad dentro de la industria hotelera. Su objetivo es proporcionar información valiosa para futuras investigaciones y prácticas en el campo y explora si las percepciones de la RSC por parte de los profesionales de la hostelería tienen un enfoque predominante en alguna de las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económica). Los datos se recolectaron a través de un cuestionario tipo escala Likert y utilizando un muestreo de conveniencia no probabilístico, seguido del método de bola de nieve. Se realizó un análisis de componentes principales para identificar las dimensiones de la *triple bottom line* relacionadas con la percepción de las iniciativas de RSC. También se realizó una entrevista semiestructurada con un experto en sostenibilidad en la industria hotelera de Macao para complementar la información obtenida de las encuestas. Los resultados sugieren que las tres dimensiones del triple bottom line (económica, ambiental y social) se percibieron como igualmente importantes sin diferencias significativas, y las iniciativas de RSC mejoran la identificación organizacional entre los gerentes de hoteles en Macao. Estos hallazgos pueden interpretarse como un indicador de que los gerentes de hoteles poseen una comprensión holística de los temas de RSC y sostenibilidad. Las limitaciones del estudio incluyen un tamaño de muestra pequeño y un enfoque en los profesionales de la hostelería en Macao, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos. En general, el estudio subraya la importancia de las iniciativas de RSC y sostenibilidad en la industria hotelera, fomentando una integración más profunda de la *triple bottom line* en la gestión organizacional de hoteles y casinos en Macao.

*Palabras clave:* RSC; sostenibilidad; hospitality managers; percepciones; tripple bottom line.

#### ABSTRACT:

The aim of this study is to examine the perceptions of experienced hospitality professionals in Macau regarding Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability initiatives within the

---

<sup>1</sup> El presente proyecto de investigación turística ha sido galardonado con la Excelencia en el marco del XII Fórum de REDINTUR, siendo distinguido entre los ocho mejores Trabajos de Fin de Máster en Turismo del año 2023.

hotel industry. The study explores whether hospitality professionals' perceptions of CSR focus on any one of the three dimensions of sustainability in particular (environmental, social, economic). The data for the study were collected using a Likert-type scale questionnaire and non-probability convenience sampling, followed by the snowball method. A principal component analysis was carried out to identify the Triple Bottom Line dimensions related to the perception of CSR initiatives and a semi-structured interview with a sustainability expert in the Macau hospitality industry was conducted to complement the information obtained from the surveys. The results suggest that all three dimensions of the triple bottom line (economic, environmental, and social) are perceived as important without significant differences, and CSR initiatives improve organizational identity among hospitality managers in Macau. These findings may be interpreted as indicative of a holistic understanding of CSR and sustainability among hospitality managers. The study's limitations include a small sample size and a focus on hospitality professionals in Macau, which could limit the generalizability of the findings. Overall, the study highlights the importance of CSR and sustainability initiatives in the hospitality industry and recommends deeper integration of the triple bottom line into the overall organizational management of hotels and casinos in Macau.

*Keywords:* CSR; sustainability; hospitality managers; perceptions; tripple bottom line.

#### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Calado, João (2023). Percepciones de los gerentes de hostelería de Macao sobre la sostenibilidad y la RSC. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 18(1), 55-75. <https://doi.org/10.17979/rotur.2024.18.1.10221>

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas se enfrentan a una presión cada vez mayor para incorporar la dimensión socioambiental en su gestión operativa y estratégica. Este requisito refleja una preocupación pública cada vez más amplia sobre temas como el cambio climático, la contaminación industrial, la seguridad alimentaria y la degradación de los recursos naturales, entre muchos otros. La incorporación de una conciencia socioambiental en las actividades de las empresas puede lograrse ya sea mediante el refuerzo positivo (e.g., la expectativa de obtener beneficios económicos) o mediante el refuerzo negativo (e.g., el evitar sanciones sociales o legales debido a los impactos adversos de su actividad en el medio ambiente o en la comunidad). En consecuencia, cada vez es más común observar a los consumidores demandando productos y servicios a empresas socialmente responsables, a los gobiernos estableciendo políticas y definiendo regulaciones más restrictivas, y a los inversores estimando los riesgos ambientales y sociales de las inversiones (Borger y Costa, 2022).

A su vez, los directivos son cada vez más conscientes de que deben tener en cuenta los impactos de su negocio en la sociedad, ofrecer condiciones de trabajo dignas, productos de calidad y seguros, preservar el medio ambiente y ser rentables y competitivos. De esta forma, los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad pasan a formar parte de los informes oficiales de las empresas, integrados en su comunicación corporativa, e incluso en su misión y valores (Borger y Costa, 2022).

En el caso específico de los hoteles, varios factores impulsan la adopción de prácticas de RSC: ahorro de costos, maximización de ganancias, posicionamiento de marca, presiones sociales y

consideraciones éticas de varios grupos de interés, como huéspedes, empleados y propietarios (Farmaki, 2019). Los esfuerzos ambientales o de "ecologización" han dominado las actividades de RSC en la industria hotelera, dada la naturaleza de ahorro de costos de las prácticas ecológicas, como los programas de reutilización de camas y toallas o la instalación de sistemas de ahorro de energía y agua en las habitaciones (Park y Levy, 2014).

Las políticas de RSC y sostenibilidad en los hoteles engloban iniciativas del foro ambiental, social y económico, dirigidas a clientes, empleados, propietarios y la comunidad. Este carácter tripartito de la Sostenibilidad (y de la RSC) se explica a través del concepto de *triple bottom line* (TBL): *Profit – Planet – People*, creado por Elkington en 1994 como un marco de sostenibilidad para evaluar los impactos ambientales, sociales y económicos de las empresas (Borger y Costa, 2022).

A pesar de la creciente importancia de los conceptos de RSC y sostenibilidad en la industria hotelera, todavía es necesario investigar hasta qué punto las percepciones de los gerentes hoteleros (*i.e.* jefes departamentales, directivos, etc.) sobre estos conceptos se relacionan con las dimensiones de la TBL. El presente estudio tiene como objetivo llenar este vacío analizando las percepciones de los gerentes de hoteles sobre la RSC y la sostenibilidad en el contexto hotelero de Macao, un territorio marcado por grandes complejos de casinos y resorts integrados, donde el turismo en 2019 contribuyó con aproximadamente el 72%<sup>2</sup> de su PIB, pero se vio profundamente afectado por la pandemia y 3 años de duras políticas de Covid cero y cierres que tuvieron un enorme impacto socioeconómico en la ciudad y su industria turística.

### 1.1. Objetivos e hipótesis

Ya se han realizado algunos estudios para analizar el vínculo entre la RSC y la industria del juego y hotelera de Macao. Además, otros estudios han investigado las percepciones de los empleados de hoteles sobre las prácticas de RSC en otros lugares.

Un estudio de Luo *et al.* (2017) ha analizado las perspectivas de los empleados de los casinos de Macao sobre las prácticas de RSC y mostró que las dimensiones relativas al éxito económico de la empresa (*e.g.*, los accionistas, el gobierno, los clientes) se consideraban más importantes que las relacionadas con el medio ambiente y la comunidad. Por lo tanto, concluyó que los empleados no creían que los casinos estuvieran preocupados por el desarrollo sostenible en Macao (Luo *et al.*, 2017). Otro estudio que exploró la importancia atribuida por los empleados de la industria del juego en Macao, a las prácticas de RSC en los casinos, encontró que las prácticas socioeconómicas de RSC como "*proporcionar buenos salarios y seguro médico*" y "*crear un entorno de trabajo saludable y seguro*" fueron las mejor calificadas (Huang y To, 2018).

Un estudio sobre las percepciones de los empleados de los hoteles de Hong Kong sobre las iniciativas de RSC reveló que los empleados percibían como más importantes a las prácticas de RSC relacionadas con los grupos de interés tradicionales (empleados, inversores y consumidores). En contraste, la comunidad y el medio ambiente fueron percibidos como de baja importancia y bajo desempeño en los programas de RSC (Tsai *et al.*, 2012). A pesar de que el estudio se ha realizado en Hong Kong, donde el contexto de la hospitalidad es diferente al de Macao (*i.e.* no hay casinos), se pueden hacer algunas inferencias dada la proximidad cultural y geográfica de ambas poblaciones. También se encontró una menor importancia percibida de las

---

<sup>2</sup> <https://www.dsec.gov.mo/en-US/Statistic?id=901>

actividades de RSC de carácter ambiental entre los empleados de hoteles en los Estados Unidos (Park y Levy, 2014).

Con nuestro estudio, pretendemos alcanzar dos objetivos primarios interrelacionados. El primero es investigar si las percepciones de los gerentes de hoteles en Macao sobre la RSC y la sostenibilidad son el resultado de una comprensión y evaluación holística de dichos conceptos y actividades o si existe un enfoque predominante en alguna de las tres dimensiones de la sostenibilidad (*i.e.* ambiental, social y cultural).

El segundo objetivo es evaluar cómo las percepciones sobre las iniciativas de RSC y sostenibilidad de los directores de hoteles en Macao pueden influir en su nivel de identificación con la organización.

Un punto en común en los estudios mencionados anteriormente es que las prácticas de RSC de los hoteles que se centran en el medio ambiente parecen ser percibidas como menos importantes por los empleados, seguidas de las prácticas de RSC de la dimensión social con un grupo de interés externo externo (es decir, la comunidad), mientras que las prácticas de RSC hacia los grupos de interés internos (e.g., los empleados) se valoraron como muy importantes. Esta observación nos llevó a suponer que las percepciones de los gerentes de hospitalidad sobre las iniciativas de RSC en Macao pueden seguir el mismo patrón, especialmente teniendo en cuenta el impactante evento que fue la pandemia para la industria turística local, donde las prácticas de RSC de dimensión socioeconómica implementadas por los principales casinos y hoteles del territorio fueron notadas muy positivamente por los empleados locales. Por estas razones y en base a los objetivos planteados anteriormente, esbozamos las siguientes dos hipótesis para nuestro estudio:

**H1.** Los gerentes de hostelería de Macao consideran que las iniciativas de RSC orientadas a la dimensión socioeconómica son las más importantes.

**H2.** Las iniciativas de RSC aumentan el nivel de identificación organizacional de los gerentes de hostelería.

## II. MARCO TEÓRICO

En esta sección, presentamos algunas de las discusiones académicas en torno al concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) con un enfoque particular en la industria hotelera. Profundizaremos en los marcos teóricos del *triple bottom line* - TBL (triple balance) de John Elkington (1997) y de la teoría de las partes interesadas (*stakeholder theory*) de R. Edward Freeman (1984).

### 2.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los hoteles

En la literatura abundan múltiples definiciones de responsabilidad social corporativa, sin embargo, todas ellas se refieren al compromiso y contribución de las organizaciones a la sociedad a través de iniciativas que consideran el impacto socioeconómico y ambiental de sus actividades. Según Garay y Font (2012), la RSC puede definirse, en términos generales, como la "contribución activa y (a veces) voluntaria de la empresa a la mejora ambiental, social y económica" (Garay & Font, 2012).

La premisa de la RSC es que una corporación debe ser responsable de algo más que simplemente obtener ganancias (Godfrey & Hatch, 2007). A veces se emplean otros términos para expresar la misma idea, como responsabilidad corporativa, ciudadanía corporativa, sostenibilidad corporativa, conciencia corporativa, negocios sostenibles, negocios éticos y negocios responsables (Park & Levy, 2014).

Otro aspecto esencial de la RSC compartido entre las diferentes definiciones, es que las empresas deben satisfacer los intereses tanto de los accionistas como de los grupos de interés (i.e. stakeholders) y, al hacerlo, aportar beneficios tanto a las empresas como a la sociedad (Mariño-Romero et al., 2020). Esta noción es importante porque refleja una asociación común hecha en la literatura académica al enmarcar la RSC dentro del contexto de la *stakeholder theory*.

Hamza y Jarboui (2022) presentan un modelo conceptual integral de RSC que describe los motivos, actitudes, perspectivas y estrategias para una comprensión más completa de la misma. Como tal, la motivación para la RSC puede ser extrínseca (e.g., motivos financieros, reputación de la empresa, confianza de las partes interesadas, legitimidad, presiones externas, etc.) o intrínseca (e.g., valores personales o religiosos, consideraciones morales y éticas, altruismo, etc.).

Las actitudes que surgen de motivos intrínsecos ven la RSC como una obligación moral, por lo tanto, como un fin, mientras que las de motivos extrínsecos la ven como un medio y predisponen a la RSC como un comportamiento estratégico con dos enfoques principales, *simbólico* y *sustantivo*:

"(...) la RSC sustantiva implica cambios reales y involucra actividades tangibles utilizando los recursos de la empresa, la RSC simbólica se refiere a las iniciativas sociales o ambientales que una empresa emprende dentro de un contexto de gestión de la impresión para mostrar una conformidad ceremonial y aparentar cumplir con las expectativas de la sociedad sin costos ni cambios reales en los procesos empresariales. De hecho, el concepto de *greenwashing* se utiliza a menudo para indicar la divergencia entre las acciones simbólicas (*talk*) y las sustantivas (*walk*)<sup>3</sup> (Hamza & Jarboui, 2022).

Esta distinción entre la RSC *simbólica* y *sustantiva* fue planteada por Leung y Snell (2017) en su estudio sobre la RSC en el sector del juego de Macao, donde señalaron que las empresas de juegos de azar a menudo participaban simbólicamente en la RSC para proyectar una imagen positiva y desviar la atención de los problemas de legitimidad moral (e.g., la adicción al juego, los impactos ambientales, etc.) con el fin de continuar operando y lograr rendimientos financieros significativos "en un contexto social, cultural y sociopolítico que ejercía relativamente poca presión pública para mejorar el desempeño social y ambiental de las empresas" (Leung y Snell, 2017).

Anna Farmaki (2019) divide la investigación en RSC orientada a la hostelería en tres líneas de investigación predominantes. En primer lugar, están los estudios que analizan los impulsores de la adopción de la RSC en los hoteles y su impacto. Un segundo grupo de estudios se refiere a las actividades de RSC de los hoteles y a la presentación de informes. Por último, contamos con estudios que analizan las perspectivas de diferentes grupos de interés (i.e. stakeholders), como huéspedes, gerentes de hotel y empleados, con respecto a las iniciativas de RSC en los hoteles.

---

<sup>3</sup> De la expresión inglesa "to walk the talk instead of talk the walk".

De acuerdo con esta agrupación, nuestro estudio se ubica más apropiadamente en esta tercera categoría de estudios.(Farmaki, 2019)

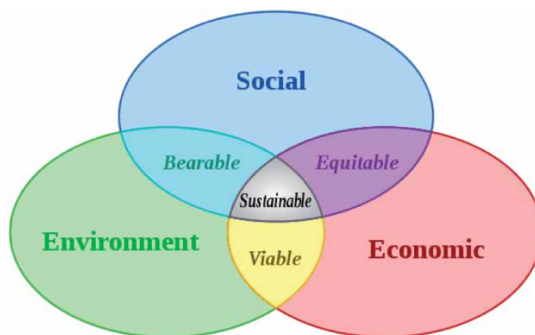
## 2.2. La sostenibilidad y la *triple bottom line* (TBL)

Según Elkington (1997), "*la sostenibilidad es el principio de asegurar que nuestras acciones de hoy no limiten la gama de opciones económicas, sociales y ambientales abiertas a las generaciones futuras*" (Elkington & James, 1997). Esta amplia definición está muy en consonancia con la definición más específica de turismo sostenible proporcionada por la OMT<sup>4</sup>: "*Turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y medioambientales actuales y futuros, abordando las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas*".

El triple bottom line (TBL) es un concepto empresarial que postula que las empresas deben comprometerse a medir su desempeño financiero junto con su impacto social y ambiental. El término fue acuñado por John Elkington (1997) e interpone el estándar "*bottom line*" con su enfoque en la generación de ganancias, junto con el enfoque en mejorar la vida de las personas y la salud del planeta. (Elkington, 1998)

El triple resultado implica establecer líneas de fondo para lograr la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social. Este marco de planificación, informes y toma de decisiones ayuda a las organizaciones a medir y controlar el impacto de sus actividades. Las operaciones sostenibles se logran en la intersección de las tres dimensiones: económica, social y ambiental, como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. *Tripple bottom line*



Fuente: Borger, F. G. y Costa, A. P. P. (2022)

De acuerdo con Cvelbar y Dwyer (2013), los hoteles pueden obtener varios beneficios al introducir los informes TBL en su modelo de negocio, tales como: mejorar la eficiencia y el ahorro de costos, mejorar la posición en el mercado, mejorar las relaciones con los *stakeholders* y mejorar los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Además, el TBL también puede ser relevante para la industria hotelera dadas sus exhaustivas necesidades de recursos y su potencial para interferir fuertemente con el medio ambiente. Sin

<sup>4</sup> Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas.

embargo, los esfuerzos de los hoteles para adoptar formalmente el marco de presentación de informes TBL para lograr sus objetivos corporativos siguen siendo bastante débiles, pese a la creciente adopción de sistemas de RSC y gestión ambiental a nivel global (Cvelbar y Dwyer, 2013).

Farmaki (2019) señaló que, a pesar de la conciencia general y las actitudes positivas hacia la RSC entre los gerentes, huéspedes y empleados de la industria hotelera, las iniciativas de RSC presentan resultados variables. Esta variabilidad podría indicar una falta de desarrollo holístico de la RSC por parte de los hoteles, derivado de un enfoque desequilibrado del *triple bottom line* (Farmaki, 2019). De este modo, un enfoque holístico y sustancial de la RSC, en lugar de uno simbólico, puede minimizar "el potencial de corrupción en las empresas que ven las actividades de RSC como un medio altamente visible para fines totalmente privados" (Farrington et al., 2017). En el estudio actual, adoptaremos el marco teórico del *triple bottom line* de Elkington y la teoría de las partes interesadas (*stakeholder theory*) para evaluar la importancia y el rendimiento de los esfuerzos de RSC desde la perspectiva de los gerentes en el sector hotelero de Macao. En otras palabras, estamos tratando de entender si en los hoteles se considera uniformemente las tres dimensiones de la sostenibilidad cuando se emplean iniciativas de RSC para interactuar con los diferentes grupos de interés.

### 2.3. Stakeholder Theory

La *stakeholder theory* (i.e. teoría de las partes interesadas o teoría de los grupos de interés) es una teoría ética y de gestión propuesta por Freeman (1984) que aboga por que las empresas y organizaciones deban considerar los intereses de todas las partes interesadas en lugar de solo los intereses de los accionistas o propietarios. La teoría de los grupos de interés surgió como respuesta a la teoría dominante de gestión empresarial de la época; la teoría del accionista, introducida por Milton Friedman en 1970<sup>5</sup>, que postula que el propósito principal de una organización es maximizar el valor para los accionistas (i.e. las ganancias) priorizando sus necesidades por encima de las de otras partes interesadas. Por otro lado, la *stakeholder theory* considera que la gerencia debe ajustar su enfoque en las ganancias a corto plazo para uno de sostenibilidad del negocio a largo plazo, asegurando beneficios socioeconómicos y morales para todas las partes interesadas (Sharma y Vaisya, s.f.).

Freeman (1984) presentó a los grupos de interés (i.e. stakeholders) como individuos o grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa y los colocó en el centro del pensamiento estratégico en las organizaciones. Entre ellos se encuentran los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los inversores, las comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad (véase la figura 2). De acuerdo con la *stakeholder theory*, las empresas tienen la responsabilidad de equilibrar los intereses de todos los grupos de interés y no solo priorizar los intereses de los accionistas, creando valor para todos ellos (Freeman, 2010).

Anteriormente también mencionamos que la RSC implica que las empresas deben satisfacer los intereses de todos los grupos de interés y, al hacerlo, traer beneficios tanto para las empresas como para la sociedad. Los objetivos de RSC requieren la integración de las preocupaciones económicas, sociales y ambientales en las operaciones comerciales (e.g., *triple bottom line*). Esta

---

<sup>5</sup> Apareció por primera vez en un ensayo escrito por Friedman para The New York Times titulado "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to increase its Profits" (fuente: [https://en.wikipedia.org/wiki/Friedman\\_doctrine](https://en.wikipedia.org/wiki/Friedman_doctrine))

noción encaja perfectamente en la *stakeholder theory* que considera la RSC como “*una extensión del gobierno corporativo de una empresa a un grupo más amplio de partes interesadas*”. Además, el marco teórico de la *stakeholder theory* también ayuda a evaluar la multidimensionalidad de la RSC mediante la evaluación de cómo las empresas gestionan sus relaciones con sus grupos de interés (Theodoulidis et al., 2017).

Por lo tanto, es comprensible que el enfoque de las partes interesadas (stakeholders) haya ganado una amplia aceptación entre los académicos y profesionales de la gestión, convirtiéndose en un marco de aplicación frecuente para evaluar la RSC (Farmaki, 2019) y un principio rector para muchas empresas que buscan operar de manera sostenible. Otros autores han argumentado que la teoría de las partes interesadas (i.e. *stakeholder theory*) ofrece una ruta para que los investigadores de la hostelería investiguen cuestiones de sostenibilidad y, a su vez, permite obtener beneficios prácticos mediante la adopción de políticas y prácticas más sostenibles (Jones et al., 2016). De esta manera, creemos que este marco teórico es el que mejor nos permite cuadrar los objetivos generales aquí propuestos. Esta confianza se ve reforzada por la constatación de que la *stakeholder theory* es el principal marco teórico utilizado por los investigadores para analizar las prácticas de RSC (González-Rodríguez et al., 2019).

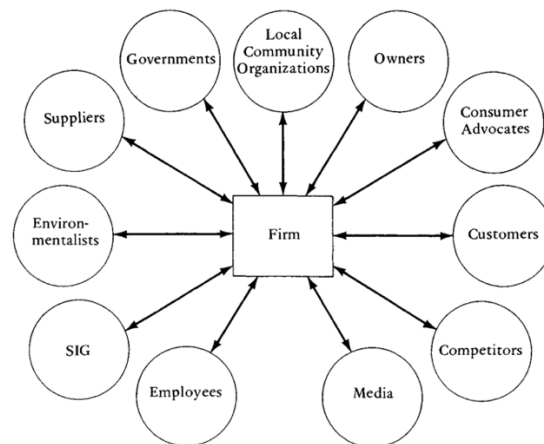
Autores como Anna Farmaki (2019) y Theodoulidis et al. (2017) han hecho uso de la *taxonomía tripartita de la stakeholder theory* propuesta por Donaldson y Preston (1995) para categorizar los estudios sobre la RSC en la hostelería entre tres perspectivas de la *stakeholder theory*: la descriptiva, la instrumental y la normativa.

La perspectiva descriptiva utiliza la teoría para mostrar cómo los conceptos se corresponden con la realidad; los estudios dentro de esta perspectiva tienden a examinar las percepciones de los gerentes sobre la importancia de la RSC y la toma de decisiones gerenciales (Farmaki, 2019). La perspectiva instrumental utiliza la teoría para mostrar la conexión entre la gestión de los grupos de interés y el desempeño corporativo multidimensional. Por último, la perspectiva normativa examina cómo deben comportarse los grupos de interés y las motivaciones que subyacen a sus acciones (Theodoulidis et al., 2017).

Debido a que nuestro estudio tiene como enfoque la comprensión de las percepciones de los gerentes de hotel sobre las iniciativas de RSC, se ubica como tal, en la teoría descriptiva de la *stakeholder theory*. De acuerdo con Donaldson y Preston (1995) esta perspectiva, intenta “*mostrar que los conceptos incorporados en la teoría corresponden a la realidad observada*”. Ejemplos de esto son los estudios de encuestas que han demostrado que “*la gran mayoría de los gerentes se adhieren a uno de los principios centrales de la teoría stakeholder theory, en este caso, que su papel es satisfacer a un conjunto más amplio de partes interesadas, no simplemente a los accionistas*”. (Donaldson y Preston, 1995)



Figura 2 – Visión de los grupos de interés de la empresa



Fuente: Freeman (2010).

### III. METODOLOGÍA

Como nos hemos basado en las teorías existentes y en estudios previos sobre las percepciones de RSC entre los actores de la hostelería para formular nuestras dos hipótesis, podemos afirmar que hemos tomado un enfoque de razonamiento deductivo. Hemos también optado preferencialmente por la vía de métodos cuantitativos, para responder a las preguntas de investigación planteadas anteriormente. Los datos se recopilaban mediante un cuestionario de escala tipo Likert. La muestra fue un subconjunto de los gerentes que trabajan en la industria hotelera de Macao. En nuestro estudio, optamos por el muestreo no probabilístico, es decir, utilizamos criterios no aleatorios para filtrar la población (Mas et al., s.f.).

Hemos aplicado una técnica de muestreo por conveniencia (o accidental) que selecciona a los participantes en función de su disponibilidad, proximidad y contactos existentes. También se llevó a cabo una técnica de muestreo de bola de nieve donde pedimos a los participantes que llamaran a sus conocidos y utilizaran sus redes profesionales para aumentar el número de participantes.

Además de las encuestas, se realizó una entrevista semiestructurada con el Director de Sostenibilidad de un importante operador de casinos y hoteles en Macao y doctorado en Medición de la Sostenibilidad Corporativa, para complementar los hallazgos de las encuestas.

#### 3.1. Diseño del instrumento

Para llevar a cabo este estudio, se diseñó una encuesta online utilizando el software Google Forms. El cuestionario contenía tres secciones. Una introducción para presentar al investigador y el propósito del estudio. Seguida por una sección con 26 preguntas estructuradas en torno a una escala Likert de 5 puntos y una tercera sección compuesta por 11 preguntas cerradas para recopilar estadísticas demográficas de los encuestados.

Las preguntas se estructuraron en torno a las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, ambiental y social) identificadas en el triple resultado (TBL) de Elkington (1997) y se redactaron después de una revisión de la literatura sobre estudios con un tema similar al nuestro (i.e., RSC), que también se realizaron a través de encuestas en hoteles (Tabla 1).

Tabla 1 – Artículos referenciados para el diseño del cuestionario.

<b>Artículos</b>	<b>Autores/as</b>
<i>A scale development study of CSR: hotel employees' perceptions</i>	(Ko et al., 2019)
<i>Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong</i>	(Tsai et al., 2012)
<i>CSR: perspectives of hotel frontline employees</i>	(Park & Levy, 2014)
<i>CSR in Hotels: A proposal of a measurement of its performance through marketing variables</i>	(Mariño-Romero et al., 2020)

Fuente: elaboración propia.

El guión de la entrevista semiestructurada se compuso de 13 preguntas, divididas en 3 categorías principales:

Categoría 1- Esfuerzos de RSC y Sostenibilidad de los Casinos y Resorts Integrados.

Categoría 2 – Factores que afectan a las iniciativas de RSC y sostenibilidad.

Categoría 3 – Gestión y sensibilización.

Esta agrupación ayudó a organizar las preguntas en categorías significativas y destacó los principales temas y factores que afectan la percepción y la importancia de las prácticas de RSC y sostenibilidad entre los trabajadores de la hostelería con experiencia en Macao.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Fiabilidad**

Para reflejar el marco TBL, en este estudio, hemos considerado tres variables (es decir, social, económica, ambiental), y hemos utilizado el alfa de Cronbach para probar la confiabilidad de cada variable. Los valores del alfa de Cronbach fueron de 0,94 para la dimensión social, 0,93 para la dimensión ambiental y 0,91 para la dimensión económica, 0,867 para la actitud. Estos valores indican una alta consistencia interna de la escala, o sea los grupos de preguntas se relacionan entre si, lo que nos da una buena estimación de su fiabilidad.

### **4.2. Análisis factorial**

Se realizó un análisis de componentes principales utilizando los programas SPSS y DATAtab para comprobar la validez del constructo principal de la encuesta, que son los 26 atributos (i.e. cuestiones) presentados en la sección 2 de la encuesta. Se utilizó una medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación del muestreo para evaluar la idoneidad del conjunto de datos para realizar el análisis factorial. Se obtuvo un valor de KMO de 0,901, lo que indica que los datos son altamente adecuados para el análisis factorial. Por lo tanto, ello señala que existe un alto grado de correlación entre las variables del conjunto de datos. A partir de la prueba de esfericidad de Bartlett, obtenemos un valor  $p$  inferior a 0,001 (Tabla 2), lo que indica que la hipótesis nula puede ser rechazada y que las variables del conjunto de datos están significativamente correlacionadas.

En su global, estos resultados sugieren que el conjunto de datos es muy adecuado para el análisis factorial y que las variables del conjunto de datos están significativamente

correlacionadas. Esto proporciona una fuerte evidencia de que el análisis factorial se puede utilizar para identificar factores subyacentes o variables latentes que pueden estar impulsando los patrones observados en los datos.

Tabla 2 - Supuestos: KMO y prueba de Bartlett

<b>KMO y la prueba de Bartlett</b>		
Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo.		.901
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1741.590
	Df	325
	Sig.	<.001

Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis factorial exploratorio con el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax sobre los datos para identificar las tres dimensiones de TBL relacionadas con la percepción de las iniciativas de RSC de los sujetos. Se extrajeron cuatro componentes principales, explicando el 75% de la varianza total (Tabla 3). Al considerar las puntuaciones medias de cada grupo de variables, pudimos asignar la dimensión ambiental al componente 1, y la dimensión económica y social a los componentes 2 y 3 respectivamente (Tabla 4).

Tabla 3 - Análisis factorial de las percepciones de las iniciativas de RSC

<b>Total Variance Explained</b>						
	Eigen values	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.9	61.2	61.2	7.3	27.9	27.9
2	1.5	5.7	66.8	5.7	21.8	49.7
3	1.2	4.8	71.6	4.1	15.8	65.5
4	1.0	4.0	75.6	2.6	10.1	75.6

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4 - Matriz de componentes rotados con la agrupación de variables.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

Var	Component			
	1	2	3	4
ECO17	0.681	0.399	0.325	
ECO18		0.708	0.339	
ECO2	0.485	0.66		
ECO20	0.512	0.538	0.324	
ECO22	0.363	0.654		
ECO25		0.688	0.428	
ECO6		0.569		0.695
ECO8	0.351	0.573		
ENV10	0.645	0.471		
ENV11	0.626		0.382	0.344
ENV12	0.604	0.431		0.36
ENV19	0.557	0.493	0.459	
ENV23	0.685	0.432		
ENV7	0.53			0.665
ENV9	0.768		0.388	
SOC1			0.704	0.559
SOC13	0.52		0.393	0.612
SOC14		0.346	0.72	
SOC15	0.752		0.367	
SOC16	0.656	0.382	0.418	
SOC21	0.408	0.679	0.383	
SOC24	0.408	0.343	0.678	
SOC26	0.448	0.525	0.423	0.328
SOC3	0.457		0.733	
SOC4	0.721	0.506		
SOC5	0.73	0.468		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

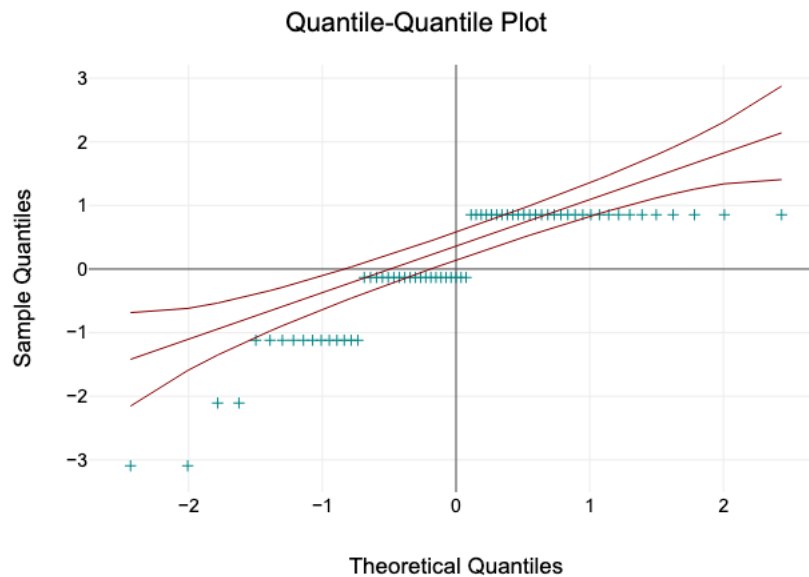
a. Rotation converged in 17 iterations.

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Hipótesis

Basándonos en el análisis del gráfico cuantil-cuantil (Gráfico 1), podemos confirmar que los datos no se distribuyen normalmente. Esta es una ocurrencia esperada para los resultados de una escala de Likert debido a la naturaleza ordinal de sus datos. Por lo tanto, decidimos no utilizar el ANOVA, sino la prueba no paramétrica del Test de Kruskal-Wallis, que es más apropiada para esta situación.

Gráfico 1 – Gráfico cuantil-cuantil



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, para la hipótesis (H1): *Los gerentes de hostelería de Macao consideran que las iniciativas de RSC orientadas a la dimensión socioeconómica son las más importantes*, obtuvimos un valor  $p$  de 0,443, que con un nivel de significación de 0,05 se considera no significativo. La prueba de Kruskal-Wallis no reveló diferencias significativas entre las tres dimensiones de las iniciativas de RSC, lo que sugiere que los gerentes de hospitalidad en Macao perciben las tres dimensiones de las iniciativas de RSC como igualmente importantes. Este hallazgo es consistente con el concepto de *triple bottom line*, que enfatiza la importancia de abordar las consideraciones económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales y está en línea con investigaciones previas que han enfatizado la importancia de adoptar un enfoque de triple resultado para la RSC en la promoción del desarrollo sostenible y la mejora del rendimiento empresarial (e.g., Cvelbar y Dwyer, 2013; Farmaki, 2019).

Para la segunda hipótesis (H2): *Las iniciativas de RSC aumentan el nivel de identificación organizacional de los gerentes de hospitalidad*, se utilizó la variable "años trabajando en el mismo hotel" (*Work\_Experience*) como medida para determinar la identificación con la organización y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para analizar su relación con las tres dimensiones TBL. Los resultados mostraron que existe una diferencia significativa entre las categorías de la variable independiente (i.e. *TBL Dimensions*) con respecto a la variable dependiente (i.e. *identificación organizacional*),  $p < ,001$ . Esto sugiere que los gerentes de hospitalidad que han estado trabajando en el mismo hotel durante períodos de tiempo más largos tienen un mayor nivel de identificación organizacional, y que lo mismo que está influenciado positivamente por las iniciativas de RSC.

Esto es consistente con investigaciones previas que han encontrado que las percepciones de los empleados sobre la RSC son importantes para crear motivación intrínseca y compromiso organizacional (Park & Levy, 2014). Los resultados de este estudio proporcionan evidencia para apoyar la hipótesis de que las iniciativas de RSC aumentan el nivel de identificación organizacional entre los gerentes de hotelaría en Macao. Los hallazgos sugieren que las iniciativas

de RSC pueden desempeñar un papel crucial en la promoción del compromiso y la lealtad de los empleados, lo que en última instancia puede conducir a un mejor rendimiento empresarial (Oh et al., 2021).

#### 4.4. Hallazgos de la entrevista semiestructurada

El entrevistado (i.e. Director de Sostenibilidad de Concesionaria de Juegos de Azar) mencionó que *"los esfuerzos para desarrollar la RSC en Macao durante la última década"*, normalmente se centraban en la dimensión social de la RSC y se caracterizaban por iniciativas para promover un *"trato justo de los trabajadores"* y garantizar la *"sostenibilidad del empleo"*.

Según él, las iniciativas medioambientales han recibido especial atención desde 2017, con un enfoque en la reducción de residuos, la eliminación gradual de los plásticos de un solo uso y el control de la contaminación lumínica. El departamento de medio ambiente del Gobierno de Macao ha puesto más énfasis en los indicadores de sostenibilidad, y todos los Casinos y Resorts Integrados son empresas que cotizan en Hong Kong, por lo que tienen que seguir los requisitos de información ESG de la Bolsa de Valores de Hong Kong.

También señaló que se había producido un cambio de enfoque de iniciativas sociales como la filantropía y la promoción de la cultura hacia las iniciativas medioambientales como la instalación de energía solar, el cambio a vehículos eléctricos y la reducción del desperdicio de alimentos.

El entrevistado ha notado una diferencia en los enfoques de RSC y Sostenibilidad entre las empresas de capital extranjero y las locales, siendo las primeras más innovadoras en sus proyectos. Según él, las empresas que tienen sedes en el extranjero, "como las de Estados Unidos", venían la RSC y la sostenibilidad como oportunidades de negocio, mientras que los hoteles y casinos locales lo miran más desde el "punto de vista del cumplimiento regulativo". Esta observación puede interpretarse como que los hoteles y las empresas de juegos de azar de propiedad local tienen un compromiso más simbólico que sustantivo con la RSE en comparación con los extranjeros. Esto está en línea con los hallazgos del estudio de Leung y Snell (2017) que señaló que en Macao:

*"(...) las empresas de juegos de azar han hecho poco o nada para progresar de la etapa de obligación social a la etapa de responsabilidad social en relación con la ludopatía y la protección del medio ambiente, y que han adoptado la RSC de manera selectiva e instrumental en un intento de cultivar imágenes "más agradables" y "amigables" sin integrar un espíritu de receptividad social en el tejido de sus respectivas culturas corporativas".*

En cuanto a la motivación de los mandos intermedios por la RSC, el entrevistado menciona que ellos son conscientes de la utilidad de las iniciativas de RSC y sostenibilidad, pero que son las jefías de topo quienes impulsan la mayoría de las iniciativas. Esto refleja una motivación más extrínseca que intrínseca para la RSC, en línea con la descripción dada por Hamza y Jarboui (2022).

Los resultados de la entrevista semiestructurada y de las encuestas exploran la percepción y la importancia de las iniciativas de RSC y sostenibilidad en el sector de la hostelería de Macao. Ambas fuentes destacan el creciente énfasis en las iniciativas de sostenibilidad ambiental. El entrevistado observa un cambio de las iniciativas sociales a las iniciativas ambientales y en las

encuestas la dimensión ambiental obtiene la puntuación media más alta (106,83) en los resultados de la prueba Kruskal Wallis.

Sin embargo, no hubo pruebas significativas de las encuestas que confirmaran la hipótesis de que una dimensión de la RSC fuera más dominante que las demás, ya que los gerentes de hostelería de Macao percibieron las tres dimensiones del triple resultado como importantes sin diferencias significativas.

En cuanto a la motivación para la RSC, el entrevistado señala que los mandos intermedios son conscientes de la utilidad de las iniciativas de RSC y sostenibilidad, pero la alta dirección impulsa la mayoría de las iniciativas. La encuesta reveló que las iniciativas de RSC mejoran la identificación organizacional entre los gerentes de hostelería en Macao.

En general, tanto la entrevista semiestructurada como las encuestas destacan la importancia de las iniciativas de RSC y sostenibilidad en la industria hotelera de Macao, con un énfasis creciente en las iniciativas de sostenibilidad ambiental.

## V. CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo investigar las percepciones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las iniciativas de sostenibilidad entre los profesionales de la hostelería con experiencia en Macao, con el objetivo de proporcionar información valiosa para futuras investigaciones y prácticas en este campo. Específicamente, nuestro objetivo fue explorar si existe un enfoque predominante en alguna de las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económica) y evaluar la influencia de las iniciativas de RSC en el nivel de identificación organizacional entre los gerentes de hospitalidad en Macao.

Para lograr nuestros objetivos, utilizamos el muestreo no probabilístico por conveniencia, seguido del método de bola de nieve, para recolectar datos de 67 encuestados. El estudio demostró una alta consistencia interna de la escala y una buena distribución demográfica de la población. Además, se realizó un análisis de componentes principales para identificar las tres dimensiones de TBL relacionadas con la percepción de las iniciativas de RSC. El análisis reveló que la dimensión ambiental se asignó al componente 1, mientras que las dimensiones económica y social se asignaron a los componentes 2 y 3, respectivamente.

Además, probamos dos hipótesis mediante la prueba de Kruskal-Wallis. A partir de los resultados de nuestro estudio, pudimos confirmar la hipótesis 2, ya que se encontró que las iniciativas de RSC aumentan el nivel de identificación organizacional entre los gerentes de hostelería en Macao. Estos hallazgos están en línea con los obtenidos por otro estudio sobre las perspectivas de RSC de los trabajadores de la hostelería realizado por Park & Levy (2014), que concluyó que las percepciones de las actividades de RSC influyen positiva y significativamente en el nivel de identificación organizacional de los empleados de primera línea de los hoteles (Park y Levy, 2014).

Para la hipótesis 1 (H1: *Los gerentes de hospitalidad en Macao perciben las iniciativas de RSC orientadas a la dimensión socioeconómica como las más importantes*), nos basamos en el supuesto de que tres años de pandemia y estrictas políticas de “cero-covid” en Macao, que se tradujeron en una gran caída de los niveles de negocio turístico, contribuirían a una visión más positiva de

las iniciativas de RSC orientadas hacia la dimensión socioeconómica, ya que todos las principales concesionarias de casinos y resorts integrados han hecho un esfuerzo notable para mantener los trabajadores locales empleados, incluso cuando incurrían en pérdidas considerables. En este sentido, Moreira y Li (2022) y Weng et al. (2022) también han señalado que la pandemia aumentó en gran medida la importancia de la RSC en Macao y mostraron cómo las concesionarias de casinos podían asumir un papel esencial en el equilibrio social y económico.

Además, otros estudios también han encontrado que los profesionales de la hostelería normalmente perciben la dimensión ambiental como la menos importante entre las iniciativas de RSC (e.g. Luo et al., 2017; Cvelbar y Dwyer, 2013; Park y Levy, 2014; Tsai et al., 2012). Sin embargo, no hubo pruebas suficientes para confirmar la hipótesis 1 (H1), todas las dimensiones de TBL de las iniciativas de RSC fueron percibidas como muy importantes por los gerentes de hostelería de Macao, sin diferencias significativas entre las tres dimensiones. Esto puede interpretarse positivamente, ya que indica un alto nivel de conciencia y aceptación de los postulados del *triple bottom line* y de la *stakeholder theory* entre los más experimentados profesionales de la hostelería en Macao.

La responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un aspecto cada vez más importante de las industrias hoteleras y del juego en Macao. Como uno de los destinos de juego más grandes del mundo, la ciudad ha atraído una atención considerable de los investigadores interesados en explorar el papel de la RSC en la promoción del desarrollo sostenible y la mejora del rendimiento empresarial.

El presente estudio contribuye a este creciente cuerpo de literatura al examinar las percepciones de las iniciativas de RSC y sostenibilidad entre los profesionales de la hostelería con experiencia en Macao, al revelar que las tres dimensiones de TBL se perciben como importantes y que las iniciativas de RSC mejoran la identificación organizacional. El estudio hace hincapié en la importancia de evaluar las percepciones de los profesionales de la hostelería para proporcionar información privilegiada y valiosa para la gestión hotelera.

Los resultados muestran que los profesionales de hostelería con más experiencia tienen opiniones muy favorables sobre la RSC y la sostenibilidad. Este es un hallazgo alentador para la alta dirección de las industrias de la hostelería y del juego de la ciudad, ya que sugiere un fuerte apoyo por la parte de este grupo (i.e. *stakeholders*) clave en la estructura organizativa, hacia las iniciativas de RSC y sostenibilidad. Además, el hallazgo de que las iniciativas de RSC mejoran la identificación organizacional es consistente con investigaciones previas que han destacado la importancia de la RSC en la construcción de la lealtad y el compromiso de los empleados (e.g., Park y Levy, 2014).

La recomendación para la alta dirección de la industria hotelera de Macao es mantener, o incluso aumentar, las políticas e iniciativas de promoción de la RSC y proceder a una integración más profunda de la *triple bottom line* en la gestión organizativa general de los hoteles y casinos de Macao.

#### *Limitaciones e investigaciones futuras*

Este estudio tiene varias limitaciones que deben ser consideradas a la hora de interpretar sus resultados. En primer lugar, el tamaño de la muestra de solo 67 encuestados y el uso del muestreo no probabilístico por conveniencia y el método de bola de nieve pueden limitar la



representatividad de la muestra e introducir sesgos que pueden limitar la generalización de los hallazgos a otras poblaciones o contextos (Mas et al., s.f.). Además, el estudio solo se centró en los profesionales de la hostelería en Macao, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros lugares. Por lo tanto, los estudios futuros deben considerar un tamaño de muestra más grande y métodos de muestreo más representativos, como el muestreo aleatorio, para mejorar la generalización de los hallazgos.

Además, este estudio solo evaluó las percepciones de los profesionales de la hostelería con experiencia en Macao, que pueden no reflejar necesariamente las opiniones de otros grupos de partes interesadas (, como los huéspedes y las comunidades locales. La investigación futura podría explorar las perspectivas de estos grupos para proporcionar una comprensión más completa del impacto de las iniciativas de RSC en la sostenibilidad general de la industria hotelera en Macao.

Otra limitación de este estudio es que no pudimos confirmar la hipótesis 1, que sugería que los gerentes de hospitalidad en Macao perciben las iniciativas de RSC orientadas a la dimensión socioeconómica como las más importantes. Aunque investigaciones anteriores han encontrado que los profesionales de la hospitalidad a menudo priorizan las dimensiones sociales y económicas de la RSC sobre la dimensión ambiental (e.g., Tsai et al., 2012), el presente estudio no encontró diferencias significativas en la percepción de las tres dimensiones de las iniciativas de RSC entre los profesionales de la hospitalidad con experiencia en Macao. Esto puede deberse a que la muestra estuvo formada por profesionales de la hostelería experimentados y más conscientes de la importancia de la *triple bottom line* y de los postulados de la *stakeholder theory*, lo que lleva a una percepción más equilibrada de las tres dimensiones de las iniciativas de RSC. La investigación futura podría investigar esto más a fondo explorando las percepciones de las iniciativas de RSC entre diferentes grupos de partes interesadas (stakeholders) y en diferentes contextos para proporcionar una comprensión más matizada de los factores que influyen en las percepciones de RSC.

En conclusión, el presente estudio destaca la importancia de evaluar las percepciones de los mandos intermedios de los hoteles y casinos de Macao para proporcionar información privilegiada y valiosa para la gestión hotelera. Los hallazgos sugieren que existe un fuerte apoyo a las iniciativas de RSC y sostenibilidad entre estos *stakeholders* clave. Esto es coherente con investigaciones anteriores que han destacado la importancia de la RSC en la promoción del desarrollo sostenible y la mejora del rendimiento empresarial en los cada vez más competitivos mercados de juegos y hostelería de Macao. La investigación futura podría basarse en los hallazgos de este estudio y seguir para un análisis del impacto de las iniciativas de RSC en otros grupos de interés, como los huéspedes y las comunidades locales, y su influencia en la sostenibilidad de la industria hotelera en Macao.

### **Autoría del trabajo**

Conceptualización, (J.C.); metodología, (J.C.); adquisición de datos, (J.C.); análisis e interpretación, (J.C.); redacción, revisión y edición, (J.C.). Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

About CSR in Macau – Macau CSR (2023). Macau CSR. <https://www.crs.hsbc.com/en/cmb/macau>

Borger, Fernanda Gabriela y Costa, Ana Paula P. (2022). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Corporate Strategy: Brazilian Cases Studies. En B. Orlando (Ed.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 69-89). IntechOpen. [https://mts.intechopen.com/storage/books/9032/authors\\_book/authors\\_book.pdf](https://mts.intechopen.com/storage/books/9032/authors_book/authors_book.pdf)

Buhi, Jason (2020). Corporate Social Responsibility, Casino Capitalism, and the Constitution of Macau. *UCLA Pacific Basin Law Journal*, 37(1). <https://doi.org/10.5070/p8371048802>

Cvelbar, Ljubica Knežević y Dwyer, Larry (2013). An importance-performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487-504. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.713965>

Donaldson, Thomas y Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>

DSEC Macau SAR (s. f.). DSEC - Statistics and Census Service. Macau SAR Statistics and Census Service. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://www.dsec.gov.mo/en-US/>

Elkington, John (1998). Accounting for the triple bottom line [Article]. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>

Elkington, John y James, Peter (1997). «Cannibals with forks», The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Greener management international*, 20. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

Farmaki, Anna (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0199>

Farrington, Thomas, Curran, Ross, Gori, Keith, O’Gorman, Kevin D. y Queenan, C. Jane (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0236>

Fernando, Jason (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

Fong, Elaine, Lou, Ken, Ho, Moses, Chou, Raynis y Fok, Raymong (2009). Developing Macau as a Sustainable Tourism Destination in terms of Hotel Industry. A proposal submitted to the DSEC for the Macau’s university research project competition.

Freeman, R. Edward (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Garay, Luis y Font, Xavier (2012). 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. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.04.013>

Godfrey, Paul C. y Hatch, Nile W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9080-y>

Gomis, Alfonso, Álvarez Sousa, Antón, Rego Veiga, Gustavo, Leira López, José, Caramés Valo, Rosa y Andrade Suárez, María José (2009). La responsabilidad social corporativa como oportunidad para las empresas turísticas. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 2(1), 11-43. <https://doi.org/10.17979/ROTUR.2009.2.1.1232>

González-Rodríguez, María Rosario, Martín-Samper, Rosario Carmen, Köseoglu, Mehmet Ali, y Okumus, Fevzi. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>

Greenwood, Verity Anne y Dwyer, Larry (2017). Reinventing Macau tourism: gambling on creativity? *Current Issues in Tourism*, 20(6), 580-602. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1187585>

Hamza, Sourour y Jarbou, Anis (2022). CSR: A Moral Obligation or a Strategic Behaviour? En B. Orlando (Ed.). *Corporate Social Responsibility* (1.a ed., Vol. 1, pp. 125-135). IntechOpen.

Hu, Bing, Liu, Jing y Zhang, Xiang (2020). The impact of employees' perceived CSR on customer orientation: an integrated perspective of generalized exchange and social identity theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2345-2364. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0822>

Huang, Guihai y To, Wai Ming (2018). Importance-performance ratings of corporate social responsibility practices by employees in Macao's gaming industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(9), 2870-2887. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0600>

Jones, Peter, Hillier, David y Comfort, Daphne (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. En *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>

Ko, Annie, Chan, Andrew y Wong, Simon C. K. (2019). A scale development study of CSR: hotel employees' perceptions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1857-1884. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0560>

Lam, Ching Chi Cindia y Lei, Weng Si Clara (2010). Hotel Occupancy Rate in a Gambling Destination: A Longitudinal Study of the Macao Hotel Industry 2004-2007. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 34-43. <https://doi.org/10.1375/JHTM.17.1.34>

Lee, Seoki, Zhai, Xueting, Lee, Minwoo y Luo, Qiuju (2021). Current status of CSR practices in the casino industry: A comparison between the U.S. and Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 331-343. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.011>

Leung, Tiffany Cheng Han y Snell, Robin Stanley (2017). Attraction or Distraction? Corporate Social Responsibility in Macao's Gambling Industry. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 637-658. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2890-z>

Liu, Hongwei, Tsai, Henry y Wu, Jie (2018). Regional hotel performance and benchmarking in the Pearl River Delta: An input and output efficiency analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 855-873. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0270>

- Liu, Matthew Tingchi, Wang, Shaoshan, McCartney, Glenn y Wong, Ip Kin Anthony (2021). Taking a break is for accomplishing a longer journey: hospitality industry in Macao under the COVID-19 pandemic. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1249-1275. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0678>
- Liu, Matthew Tingchi, Wong, Ipkin Anthony, Rongwei, Chu y Tseng, Ting Hsiang (2014). Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1024-1045. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0222>
- Luo, Jian Ming (2018). A measurement scale of corporate social responsibility in gambling industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 19(4), 460-475. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1431588>
- Luo, Jian Ming, Lam, Chi Fung, Chau, Ka Yin, Shen, Hua Wen y Wang, Xin (2017). Measuring corporate social responsibility in gambling industry: Multi-items stakeholder based scales. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11). <https://doi.org/10.3390/su9112012>
- Mariño-Romero, José Manuel, Hernández-Mogollón, José Manuel, Campón-Cerro, Ana María y Folgado-Fernández, José Antonio (2020). Corporate social responsibility in hotels: A proposal of a measurement of its performance through marketing variables. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072961>
- Mas Coscuella, Antoni, Deu Forniels, Albert y Oset Turbany, Jaume (s. f.). El análisis cuantitativo de datos. En UOC - Universitat Oberta de Catalunya.
- Meng-Chan Lau, Virginia, Ren, Lianping y Yang, Fiona X. (2021). CSR and casino hotel branding: The joint moderation of CSR misfit and corporate awareness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 375-384. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.011>
- Moreira, João Ilhão y Li, Rebina Zibin (2022). Macau Gaming Operators and the Pandemic: Corporate Social Responsibility is Changing. *Gaming Law Review*, 26(6), 335-340. <https://doi.org/10.1089/GLR2.2022.0021>
- Nikolopoulou, Kassiani (2022, julio 20). What Is Non-Probability Sampling? Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/non-probability-sampling/>
- Oh, Kum Sik, Han, Juyeon Rachel y Park, So Ra (2021). The Influence of Hotel Employees' Perception of CSR on Organizational Commitment: The Moderating Role of Job Level. *Sustainability*, 13(22), 12625. <https://doi.org/10.3390/SU132212625>
- Park, Sun Young y Levy, Stuart E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0034>
- Sánchez-Fernández, María Dolores (2014). Contexto institucional de la responsabilidad social hotelera en la Euroregión: un análisis factorial. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 7(1), 106-119. <https://doi.org/10.17979/ROTUR.2014.7.1.1289>
- Radwan, Hatem Radwan Ibrahim (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees in the Hotel Sector. *International Journal of Tourism & Hospitality Reviews*, 2(1), 85-96. <https://doi.org/10.18510/IJTHR.2015.216>
- Schwarz, Norbert (1999). Self-Reports How the Questions Shape the Answers. *American Psychologist*, 54(2), 93-105. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93>

Sharma, Ratnesh y Vaisya, Dheeraj. (s. f.). Stakeholder Theory. WallStreetMojo. Recuperado 23 de abril de 2023, de <https://www.wallstreetmojo.com/stakeholder-theory/>

Theodoulidis, Babis, Diaz, David, Crotto, Federica y Rancati, Elisa (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.018>

Tsai, Henry, Tsang, Nelson K. F. y Cheng, Stephanie K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.002>

Weng, Si Lei, Lourenço, Fernando y Kim, Ieng Loi (2022). The Reciprocal Nature of CSR: A Case Study of Macau. En G. Donleavy & C. Noronha (Eds.), *Comparative CSR and Sustainability* (1.a ed.). Routledge.

World Travel & Tourism Council (2021). Macau SAR, China 2021 Annual Research: Key Highlights. World Travel & Tourism Council. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>