

## LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

### Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español

Ana Gessa Perera<sup>\*</sup>  
M<sup>ª</sup> del Amor Jiménez Jiménez<sup>\*\*</sup>  
Universidad de Huelva – España

**Resumen:** La búsqueda de fórmulas más adecuadas para mantener un diálogo abierto, permanente y sistemático con los diferentes grupos de interés, es también una realidad en el sector hotelero. Por eso, y a los efectos de facilitar su comprensión y proporcionar un mayor conocimiento, este trabajo se propone como objetivo principal identificar, de forma exploratoria y contextualizada mediante un estudio de caso, los aspectos más relevantes de la gestión de las relaciones con los grupos de interés en el sector hotelero. Se trata de dos grupos hoteleros españoles, en pleno proceso de expansión e internacionalización, que apuestan por las relaciones con los diferentes grupos de interés en el desarrollo de sus estrategias y con un amplio reconocimiento en materia medioambiental y social. Las características propias de su actividad y de cada grupo de interés, condicionan tanto el tipo de relación que mantienen como la variedad de canales y mecanismos de comunicación que emplean.

**PALABRAS CLAVE:** grupos de interés, responsabilidad social corporativa, sector hotelero, gestión de las relaciones con los grupos de interés

**Abstract:** Stakeholder Relations. An Exploratory Analysis of Cases in the Spanish Hotel Sector. The search for more appropriate ways to maintain an open, ongoing and consistent relationship with the different stakeholders is also a reality in the hotel sector. To facilitate and provide a better understanding, the main aim of this study is to identify, in an exploratory and contextualized analysis, by a case study, the most important aspects of stakeholder relationship management of the hotel sector. These are two Spanish hotel groups in process of expansion and internationalization, who bet on the relationships with different stakeholders in the development of strategies and is widely recognized in an environmental and social field. The characteristics of its own activity and the interest of each stakeholder determine the type of relationship they have and the variety of communication channels and mechanisms they employ.

**KEY WORDS:** stakeholders, corporate social responsibility, hotel sector, stakeholder relations management

<sup>\*</sup> Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular en el Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones de la Universidad de Huelva (España). Email: gessa@uhu.es

<sup>\*\*</sup> Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad de Sevilla (España). Profesora Colaboradora en el Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones de la Universidad de Huelva (España). Becaria "Turismo en España" otorgada por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España), para la realización de Tesis Doctorales en la modalidad de temas turísticos. Email: amor.jimenez@dec.d.uhu.es

## INTRODUCCIÓN

Cada vez son más los trabajos que analizan la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tratando de dar respuesta a las diferentes cuestiones relacionadas con la gestión empresarial. Un gran número de ellos, influenciados por el “paradigma liberal”, intenta buscar la relación entre el desempeño socialmente responsable y la rentabilidad financiera de las empresas (Aupperle et al., 1985; McWilliams & Siegel, 2001; Wright & Ferris, 1997; Waddock & Graves, 1997; Mahon & McGovan, 1998; Simpson & Kohers, 2002; Smith, 2003). Tal vez la falta de una medida precisa y clara de esa relación, justifique para algunos la irrelevancia de la RSC en el desempeño corporativo, y constituya para otros (Husted & Allen, 2000; McWilliams & Siegel, 2001; Dentchev, 2004; Husted & Salazar, 2006) el argumento para la búsqueda de nuevos enfoques cuyos objetivos vayan más allá de descifrar la simple relación entre la rentabilidad social y la financiera, y que a su vez traten de demostrar en qué medida la RSC puede ayudar a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas que las diferencien de sus competidoras y cree valor a largo plazo.

Ello lleva, como propusieron a mediados de los años 1980 un amplio grupo de economistas (Porter, 1985 y Dertouzos et al., 1989) a la reconsideración de los planteamientos microeconómicos de la competitividad de las empresas, resaltando la necesidad de matizar el excesivo predominio de las perspectivas cortoplacistas y financieras y reconociendo adecuadamente el valor de aspectos tales como la cultura organizativa, el capital humano, el aprendizaje organizacional, las estrategias cooperativas y otros activos intangibles. En este contexto, tal como plantea Moreno (2004), debe contemplarse la RSC como parte de una corriente más general del pensamiento económico actual que reclama de la gestión empresarial una visión más integral, menos economicista y más atenta a los cambios y agentes sociales, capaz de contemplar un mayor número de variables y con un mayor horizonte temporal.

De este modo, el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la economía basada en servicios, los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados y los nuevos desafíos medioambientales y sociales entre otros factores, impulsan el desarrollo de un nuevo enfoque que incluya los criterios económicos, sociales y medioambientales en la gestión empresarial, respondiendo así a las expectativas de los diferentes grupos de interés (stakeholders) de las organizaciones. Esto implica el reconocimiento y la integración voluntaria, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus transacciones comerciales, así como en las relaciones con sus interlocutores, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valor añadido (Post et al., 2002).

Así pues, la relación con los grupos de interés se convierte en uno de los aspectos más representativo de este nuevo enfoque de gestión empresarial, constituyendo la base sobre la que se han desarrollado los diferentes estudios (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Jones & Wicks, 1999; Hart & Sharma, 2004) desde que Freeman (1984) estableciera la teoría de los grupos de interés (stakeholder theory) y su papel en las organizaciones.

Asimismo, es un hecho constatado la importancia de la actividad turística en la economía española (en la última década, su contribución al PIB ha oscilado entre el 10% - 12%, generando entre un 8% - 10% del empleo), así como la relevancia del sector hotelero español, cuya actividad representa el 28% del sector turístico (Instituto Estudios Turísticos, 2010), ocupando, a nivel mundial una de las principales posiciones en cuanto a número de establecimientos y oferta de plazas, constituyéndose en uno de los pilares fundamentales del sistema turístico español (Eurostat, 2010).

Además, si se tiene en cuenta la influencia que el entorno social y medioambiental puede tener sobre la actividad hotelera, es indiscutible la relevancia que pueden adquirir en este tipo de empresa, los nuevos modelos de gestión empresarial basados no exclusivamente en criterios económicos y que apuestan por las relaciones con los grupos de interés en el desarrollo de sus estrategias. A diferencia de otros sectores económicos, el entorno natural, además de suministrar los recursos y recibir los desechos procedentes de su actividad, puede proporcionar determinados servicios o atractivos para los clientes, de manera que un entorno cuidado, favorece el desarrollo de la actividad turística. Asimismo, es importante destacar su contribución al desarrollo socioeconómico del entorno, favoreciendo la creación de empleo, la mejora de las infraestructura y servicios, la formación y desarrollo profesional de los empleados, la conservación del patrimonio histórico y cultural, etc. (Ayuso, 2003).

Por ello, en su más amplio concepto, la RSC de la empresa hotelera se apoya en que, además de su actividad económica en sentido tradicional, la empresa empiece a desarrollar una cultura interna en la que se valoren más aquellos aspectos relacionados con el comportamiento ético, la fluidez en sus relaciones laborales, impulsen actividades que preserven el entorno, rescaten valores culturales y potencien acciones medioambientales procurando, al mismo tiempo, un mayor desarrollo socioeconómico en los entornos locales en los que opera y permita satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Con el fin de contribuir a la comprensión de este fenómeno emergente, el objetivo principal de este trabajo es identificar, si bien de forma exploratoria y contextualizada en el sector hotelero español, las características más relevantes de un grupo de empresas que asumen la RSC, identificando y caracterizando el tipo de relación que mantienen con los grupos de interés. Para desarrollar el trabajo, se ha seguido el proceso normalizado de este tipo de estudio, estructurándolo en tres fases. Primero, la fase documental, donde se recoge el marco teórico y se analizan diferentes aspectos de la gestión de las organizaciones basada en las relaciones que mantiene con sus grupos de interés. Después la fase experimental, que incluye el diseño del estudio realizado y por último, la fase analítica, donde se analizan los resultados del estudio.

## LA RSC Y LOS GRUPOS DE INTERÉS. MODELOS DE RELACIÓN

Abordar la RSC no es tarea fácil si se tienen en cuenta las múltiples definiciones que han surgido de la misma desde que en 1930 se proclamara la necesidad de educar a los hombres de negocios en la responsabilidad social (Carroll, 1979). A ello contribuye la cantidad de términos relacionados con el fenómeno asociado a la misma (gobierno corporativo, filantropía, voluntariado, ciudadanía corporativa, sostenibilidad, etc.). Tal y como establece este autor, se trata de un concepto ecléctico con límites difusos, múltiples elementos y diferentes perspectivas, disperso más que localizado o centralizado y multidisciplinar que atrae a una literatura muy variada. En los últimos años, en un intento por esclarecer las dimensiones de la RSC, han surgido un sinnúmero de trabajos que tratan de definirla (Mintzberg et al., 2002; Scott & Walsham, 2005; Godfrey, 2006; Strike et al., 2006; Perrini, 2007; Berger et al., 2007).

Tal vez esa diversidad de definiciones justifique, en gran medida, los múltiples enfoques utilizados para analizar el fenómeno de la RSC, ajustándola al objeto de análisis de la investigación realizada. Cada vez son más los estudios que abordan los enfoques de la RSC (mecanicista, instrumental, social, innovador, estratégico, contractual, etc.), identificándolos con algunas de las teorías reconocidas en el ámbito de la gestión empresarial (teoría de los grupos de interés, teoría institucional, teoría de la agencia, teoría del capital intelectual, teoría de los recursos y capacidades, etc.). Un referente en este área de estudio es el trabajo de Garriga & Melé (2004), que intenta arrojar alguna luz con una clasificación de las principales teorías y enfoques de la RSC, distinguiendo las relacionadas con los beneficios económicos empresariales (las instrumentales), con la actuación política de las empresas (las políticas), con las demandas sociales (las integrativas) y con los valores éticos de quienes trabajan en las corporaciones (las éticas).

En cualquier caso, la manera de conseguir la solidez económica y la sostenibilidad de la empresa en el entorno socio-económico en el que actualmente desarrollan sus actividades es el factor determinante del enfoque que la empresa asume con la RSC. Por ello, cada vez es mayor el número de empresas, conscientes de poder contribuir al desarrollo sostenible, que orientan sus operaciones hacia el crecimiento económico y la competitividad al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluyendo los intereses, no sólo de los accionistas, sino de los demás grupos de interés, que tal como los definen Post et al., (2002) son *los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.*

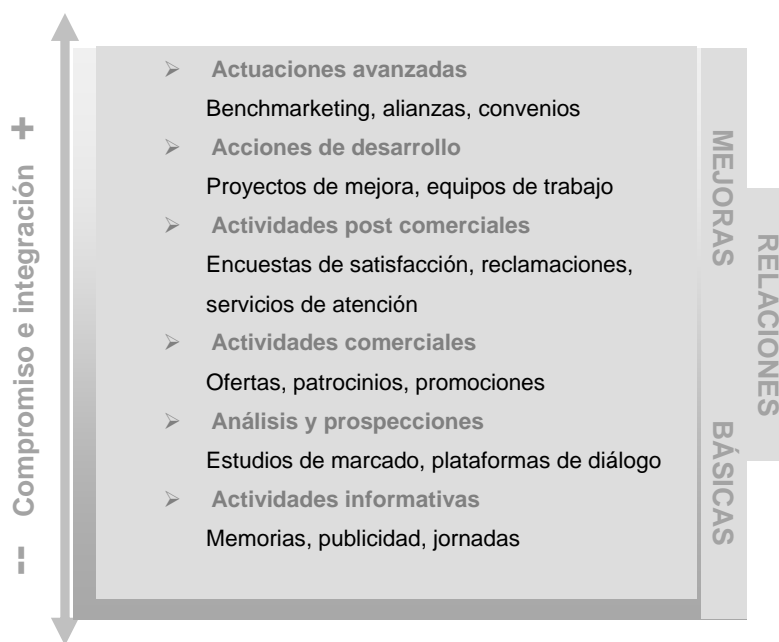
Este enfoque defiende el desarrollo de una gestión integrada de la RSC implicando a toda la empresa en el proceso de cambio hacia un modelo de gestión sostenible, que contribuya al desarrollo integral de la sociedad y permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Este último aspecto es quizás el más representativo de esta nueva visión de la gestión empresarial, basada en la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984), según la cual *la razón de ser de cualquier empresa*

es servir como instrumento para cumplir las expectativas de sus grupos de interés. Para ello, la empresa debe conocer esas expectativas, tarea nada fácil si se tiene en cuenta que cambian permanentemente y no siempre son totalmente compatibles (De Castro et al., 1996; Laban & Wolf, 1993; McDonald, 1993). A ello contribuye la falta de consenso sobre cuáles son los grupos de interés de una organización (Donaldson & Preston, 1995; Argandoña, 1998; Whysall, 2000; Coelho et al., 2003). Aunque no hay una única lista de grupos de interés, ni siquiera para una sola empresa (ya que cambian con el tiempo), los principales colectivos que suelen considerarse entre los grupos de interés son los accionistas/inversores/propietarios, los proveedores, los clientes, los empleados y la sociedad en general (instituciones financieras, educativas, autoridades, etc) (Spiller, 2000; Pappasolomou et al., 2005), que pueden ser agrupados según diferentes criterios (Mitchell et al., 1997; Savage et al., 1991; Clarkson, 1995; Henriques & Sadorcky, 1999; Guerras & Navas, 2007).

Asimismo, la controversia surgida en torno a la participación de los grupos de interés en la gestión de las organizaciones -mientras que autores como Collins et al. (2005), Dowling (1988) o Moffitt (1994) resaltan los riesgos de dicha participación, otros como Hart & Milstein (2003), Hart & Sharma (2004), Clarkson (1995), Rowley (1997), Huse & Eide (1996), defienden la contribución de los grupos de interés en la generación de valor y sostenibilidad de las organizaciones- no ha sido obstáculo para intentar caracterizar el tipo de relación que las mismas mantienen con los diferentes grupos de interés, clasificándolas según diferentes criterios. Se destacan entre otras, por su interés en la práctica en el ámbito empresarial, la propuesta por el Institute of Social and Ethical Accountability (Serie AA1000) (en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canada Inc han elaborado el manual "The Stakeholder Engagement Manual", para dar respuesta a numerosos y diferentes interrogantes en el ámbito de la relaciones con los grupos de interés), que establece diferentes niveles de relación, dependiendo del tipo de comunicación establecida y el objetivo a alcanzar (seguimiento, información, contractual, consulta, convocatoria, colaboración y delegación). A su vez, según el nivel de participación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa, se distingue entre relación unidireccional (la empresa informa por sí misma a sus grupos de interés los aspectos que preocupan), bidireccional sin participación ni verificación (la empresa pregunta y los grupos de interés responden) y bidireccional con participación en la toma de decisiones.

Desde el ámbito académico, Olcese et al. (2008) proponen diferentes clasificaciones dependiendo del criterio utilizado (ver Figura 1). Así pues, atendiendo al impacto de las mismas, distinguen entre las relaciones *esenciales o básicas* (atención de consultas y reclamaciones, estudios de satisfacción, promoción, etc.) y las relaciones más *complejas*, que requieren un mayor compromiso e integración con los grupos de interés (benchmarking, proyectos de mejora, alianzas, etc.). Asimismo, atendiendo a las actuaciones que se realizan con los diferentes grupos de interés, los mismos autores distinguen diferentes tipos de relación: información, prospecciones y análisis, acciones comerciales y postcomerciales, acciones de desarrollo y actuaciones avanzadas.

Figura 1: Tipologías de las relaciones con los grupos de interés



Fuente: Adaptación de Olcese et al. (2008)

Esta tipología permite a las organizaciones, tal y como apuntan los autores, elaborar lo que denominan una *matriz conceptual del marco de relaciones*, que refleje el modelo de relación y diálogo con los diferentes grupos de interés, donde se aprecie los cambios en la naturaleza de las relaciones con los grupos de interés, respondiendo a los cambios del entorno.

Son muchos los factores que condicionan las estrategias empleadas para responder a esos cambios y afrontar nuevos retos. Ello requiere una decidida voluntad por parte de las empresas de impulsar las transformaciones precisas para mantener una comunicación y diálogo permanente con los diferentes grupos de interés, que le permita identificar y satisfacer sus necesidades y/o expectativas. Como apuntan los responsables de AccountAbility y Utopies, dos organizaciones pioneras en el desarrollo de nuevos modelos de relación con los grupos de interés, la implementación de este concepto avanzado de RSC, implica el abandono de *modelos básicos* de relación (actitud reactiva o defensiva ante situaciones sociales o medioambientales), para dar paso a *modelos avanzados o mejorados* (actitud proactiva y anticipada que minimice riesgos y aproveche las oportunidades estratégicas que subyacen en la relación con los grupos de interés) que permitan la participación y el compromiso de los grupos de interés en las decisiones de la empresa. Estos últimos modelos no sólo permiten superar la falta sustancial de confianza en las empresas, sino que posibilitan la identificación de asuntos relevantes para la organización y la incorporación de dichos asuntos a los procesos internos y de reflexión estratégica.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el propósito de este trabajo es conocer cómo se relaciona la empresa hotelera con sus grupos de interés, identificando por un lado, qué actividades desarrollan y qué mecanismos utilizan para relacionarse y por otro, qué tipo de relación mantienen

con ellos, según las clasificaciones propuestas anteriormente. Para ello, y con un objetivo de comprensión más que de búsqueda de explicaciones o relaciones causales, y de cara a proporcionar un mayor conocimiento sobre el comportamiento de las organizaciones ante el fenómeno analizado, se exponen a continuación los resultados de este estudio exploratorio y descriptivo de la relación de los hoteles con sus grupos de interés. La elección del sector hotelero, no ha sido al azar, sino que a pesar de ser uno de los sectores más dinámicos de la economía, y cuya actividad depende en gran medida, de la actividad del entorno en el que se desarrolla, ha caído en el olvido en este ámbito de investigación.

## **EL ESTUDIO DE CASOS**

### **Diseño metodológico**

La necesidad de estudiar la complejidad de los fenómenos organizativos con un objetivo de comprensión más que de búsqueda de explicaciones o relaciones causales tal vez justifique, en gran medida, la aceptación cada vez mayor por parte de la comunidad científica, de la aplicación del estudio de caso como método de investigación. Esta metodología ofrece grandes oportunidades para aumentar el conocimiento disponible sobre el comportamiento de las organizaciones ante determinados fenómenos y permite, ante condiciones adecuadas, un diseño correcto y una aplicación rigurosa (Yin, 1989; Patton, 1990 y Maxwell, 1996).

Así entonces, para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado adecuada la metodología del estudio de caso que, aunque no permite la generalización estadística, si lo hace con la contextual, ofreciendo la posibilidad de un análisis profundo de un fenómeno de investigación complejo. En concreto, permitirá, bajo un enfoque holístico, considerar el entorno social, económico y organizativo en el que se desarrolla el fenómeno analizado.

La selección de los casos se ha realizado mediante muestreo teórico, no estadístico, tratando de elegir aquellos que puedan ofrecer una mayor oportunidad de aprendizaje (Denzin & Lincoln, 1994). Además de la facilidad de acceso a las diferentes fuentes de información (que son necesarias triangular y que tienen como punto de partida el desarrollo previo de proposiciones teóricas para guiar la recopilación y análisis de los datos), otro de los motivos que llevó a seleccionar los casos fue su adecuación al objetivo de la investigación, esto es, explicar cómo se relacionan las empresas hoteleras con los grupos de interés. Se trata de empresas del sector hotelero español que apuestan por las relaciones con los diferentes grupos de interés en el desarrollo de sus estrategias (tal como lo manifiestan en publicaciones en materia de RSC) y con un amplio reconocimiento en materia medioambiental y social. Los expertos coinciden en que uno de los principales signos que muestra la implementación en las empresas, de modelos de gestión y de políticas de contenido en RSC, es precisamente la publicación de memorias de RSC o Sostenibilidad. En estas memorias las empresas dan cuenta de los principales objetivos y avances logrados en la materia, constituyéndose en una

guía de mejora continua que les permite avanzar, marcar objetivos y constatar el grado de cumplimiento. Asimismo, su apuesta por la sostenibilidad se refleja en el esfuerzo realizado por las empresas al adherirse a diferentes iniciativas vinculadas a la RSC, las que actualmente constituyen un referente de la gestión sostenible en el ámbito empresarial que las obliga, entre otras cosas, a formalizar su compromiso con los grupos de interés.

Los casos seleccionados, según los criterios de selección descritos, acotan el ámbito de investigación a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, que en línea con otros estudios del sector, se consideran relevante. Su importancia radica además de la cuestión cuantitativa que en la actualidad representa este tipo de establecimientos en el conjunto del sector hotelero, en que presentan un importante nivel de homogeneidad empresarial y se ajustan mayoritariamente al estándar de establecimientos demandado actualmente (Uriel et al. 2001).

Para identificar los mecanismos empleados por los establecimientos para relacionarse con los grupos de interés y así caracterizar el tipo de relación que mantienen e identificar los modelos de relación implantados, se ha utilizado la entrevista semiestructurada y otras fuentes de información secundarias, tales como las memorias de RSC, la observación directa y otros documentos corporativos en diferentes soportes.

## **Análisis de los casos**

### **Descripción de los casos**

Los grupos hoteleros seleccionados, son dos grandes cadenas españolas con más de 30 años de experiencia, más de 300 establecimientos hoteleros repartidos por todo el mundo, una capacidad superior a las 50.000 habitaciones y una plantilla que supera, en ambos casos, los 15.000 trabajadores (ver Tabla 1).

Las dos cadenas mantienen una estructura mixta, que combina la explotación de hoteles en propiedad con los arrendamientos y con los contratos de gestión y de franquicia. El proceso de internacionalización y la tipología de los establecimientos que gestionan (principalmente la ubicación y la cartera de clientes) constituyen algunas de sus características diferenciadoras. La gran fortaleza del primer grupo seleccionado y el potencial de un modelo de crecimiento basado en la diversificación geográfica y en la uniformidad de los excelentes servicios de su marca, lo han convertido en una de las cadenas hoteleras de establecimientos urbanos más homogéneas y diferenciadas del mercado. Asimismo, el segundo grupo, en continuo proceso de expansión, sigue apostando por la internacionalización y la diversificación de su oferta hotelera vacacional, cuyo liderazgo se apoya en su visión estratégica y sus valores corporativos. Ambas empresas están adheridas a diferentes iniciativas vinculadas a la RSC. Las dos utilizan como documento de referencia la Guía del Global Reporting Initiative (GRI), cuyos indicadores se recogen en sus respectivas memorias de RSC, publicadas anualmente desde 2006 y 2004, respectivamente. También están adheridas al Pacto



Mundial de las Naciones Unidas, cuyos principios constituyen el marco de referencia de sus estrategias y gestión de la RSC.

Tabla 1: Características de los grupos hoteleros (2009)

	CASO 1	CASO 2
Año Creación	1978	1956
Tipo de establecimiento	Urbano/Vacacional	Urbano/vacacional
Nº Empleados	17.268	33.378
(nacionalidades)	(118)	(94)
Nº Hoteles	401	303
2 estrellas	0,52%	-
3 estrellas	26,3%	24%
4 estrellas	67,18%	44%
5 estrellas	6%	32%
Nº Países	24	26
Nº Habitaciones	61.317	76.944
Nº de Clientes	16.000.000	25.200.000
Régimen de explotación (% hoteles)		
Propiedad	21	30
Alquiler	55	17
Gestión	24	48
Franquicia	-	5
Publicación Memorias de RSC	2006-2009	2004-2009

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa de los grupos hoteleros

Asimismo, tanto en el sector turístico como en el empresarial en general, ambos grupos hoteleros cuentan con un amplio reconocimiento medioambiental y social, materializado en diferentes premios y galardones y en la participación en diferentes proyectos (foros y organizaciones especializadas) que implican implementar prácticas que garanticen un comportamiento sostenible en la gestión turística.

## Resultados de la investigación

Para saber si la empresa mantiene algún tipo de relación con los grupos de interés, es preciso identificarlos previamente, lo cual se hace en la primera parte de este apartado mientras que en la segunda, se analiza cómo se gestionan las relaciones con los mismos.

### A. ¿Con quién se relacionan?

Desde que el impulsor de la teoría de los grupos de interés, resaltara la importancia de las relaciones con estos grupos, el conocimiento e identificación de éstos constituye una línea prioritaria de investigación, siendo cada vez más los trabajos que los abordan desde diferentes aspectos (Freeman, 1984; Altman & Petkus, 1994; Mitchell et al., 1997; Agle et al., 1999; Post et al., 2002;

Polonsky et al., 2002; Green & Hunton-Clarke, 2003; Kaptein & Tulder, 2003; Lorca & García-Díez, 2004; Ayuso et al., 2006; Greenwood, 2007; Burchell & Cook, 2008; Plaza et al., 2010).

El conocimiento de las características de los grupos de interés y de sus demandas ayudará a la empresa a saber cómo relacionarse con ellos y qué hacer para satisfacerlas (Maignan & Ferrell, 2004). Por ello, se hace imprescindible que los identifiquen y que cuenten con mecanismos para recopilar sus requerimientos y expectativas. Aunque ambas empresas tienen en proyecto diferentes iniciativas y reconocen la importancia de su relación con los grupos de interés, ninguna tiene establecido formalmente un proceso de identificación de los mismos, en función de criterios de urgencia, legitimidad y/o poder (Mitchell et al., 1997). Esta circunstancia no obstante, no les impide tenerlos claramente identificados, que como han puesto de manifiesto públicamente en sus respectivas memorias de RSC son los accionistas/propietarios, empleados, clientes, proveedores y la sociedad.

En estas empresas, la base del modelo sostenible de gestión hotelera que implementan, es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y una sensibilidad especial en la relación con los mismos (ver Cuadro 1).

Cuadro 1: Compromiso con los grupos de interés

Grupos de interés	Compromiso
Accionistas	<i>Crear valor para sus accionistas que constituyen un público fundamental ante quienes deben rendir cuentas de modo veraz y transparente</i>
Empleados	<i>Incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellos se deriva la mejora en la calidad de su servicio y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás públicos</i>
Clientes	<i>Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes e implementar la máxima calidad en todos sus procesos</i>
Proveedores	<i>Promover la responsabilidad en la cadena de valor</i>
Sociedad	<i>Crear riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos</i>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Cuadro 2 no hay diferencias significativas en cuanto a los procedimientos empleados por las empresas para identificar los requerimientos de los grupos de interés. Las dos utilizan mecanismos que incorporan formalmente en sus procesos internos de gestión, responsabilizándose de su funcionamiento, de forma independiente o compartida, diferentes departamentos corporativos (relaciones con inversores, compras, calidad, atención al cliente, recursos humanos, etc.) y el departamento responsable de RSC.

Cuadro 2: Mecanismos de identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés

Grupos de interés	Casos	Mecanismos de identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés
Accionistas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de atención telefónica, e-mail</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de atención telefónica, e-mail a través del club del Accionista</li> <li>• Canal de comunicación directa con los gestores de la compañía</li> </ul>
Proveedores	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Portal</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de comunicación</li> </ul>
Clientes	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción</li> <li>• Servicio de reclamaciones y quejas</li> <li>• Sistema Integrado de Gestión de Clientes (CRM)</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción (clima laboral)</li> <li>• Servicio de reclamaciones y quejas</li> <li>• Sistema Integrado de Gestión de Clientes (CRM)</li> </ul>
Empleados	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción</li> <li>• Programas Ideas</li> <li>• Reuniones periódicas interdepartamentales</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción</li> <li>• Reuniones periódicas interdepartamentales</li> <li>• Programas de recogidas de ideas sugerencias y opiniones</li> <li>• Procesos de detección de necesidades formativas</li> <li>• Portal del empleado</li> </ul>
Sociedad	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con otras organizaciones en proyectos sociales, culturales, medioambientales, etc.</li> <li>• Sistema de Gestión de Acción Social</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros de opinión y reunión del sector turístico</li> <li>• Participación en organizaciones y eventos relacionados con la RSC</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La herramienta por excelencia que comparten estas empresas para recabar la información de sus grupos de interés y determinar en qué medida cumplen sus expectativas, son las encuestas de satisfacción en distintos soportes. Para ambas empresas, atendiendo a la variedad y finalidad de los mecanismos empleados, así como a las líneas prioritarias de las actuaciones estratégicas, los clientes, externos e internos, se convierten en los grupos de interés prioritarios.

Con relación a los primeros, además de emplear las mismas herramientas que con los otros grupos de interés, las dos organizaciones tienen implantado un Sistema Integrado de Gestión de Clientes (Customer Relationship Management, (CRM)), que les permite una comunicación constante para profundizar así el conocimiento de sus expectativas, para adelantarse a ellas y poder ofrecer servicios más personalizados en función de sus perfiles de consumo.

Por otro lado, y de cara a fomentar la comunicación, el diálogo y la participación de sus empleados, estas empresas, aprovechando las oportunidades tecnológicas y a través de diferentes

proyectos, promueven distintas iniciativas (programas, plataformas, portales, etc.) que apuntan a la formación y el desarrollo profesional de sus empleados.

### B. ¿Cómo se relacionan con los grupos de interés?

La gestión de las relaciones con los diferentes colectivos, también denominada “marco de relación” se puede definir como *el enfoque, herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el que ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza* (Olcese et al., 2008).

La diversidad de grupos de interés identificados y el distinto papel que pueden desempeñar en la gestión de la RSC puede dar lugar a diferentes tipos de relación (casual/planificada, individual/compartida, unidireccional/bidireccional, innovadora/convencional, informativa/contractual, diálogo/conflicto, etc.). De acuerdo con la matriz conceptual del marco de relaciones propuesta por los autores anteriores, basada en la actividad desarrollada y en la finalidad perseguida, los resultados del estudio realizado se recogen en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Relaciones con los grupos de interés

Tipo de Relación	Actividades	CASO 1					CASO 2				
		P	E	C	A	S	P	E	C	A	S
<b>Acciones comerciales</b>	Fidelización / Ofertas especiales			✓				✓	✓		
	Premios y reconocimientos		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	Patrocinios/colaboraciones					✓					✓
<b>Actuaciones compartidas</b>	Benchmarking					✓					
	Alianzas estratégicas / convenios					✓					✓
<b>Actividades de Desarrollo</b>	Auditorías Internas				✓					✓	
	Auditorías Externas		✓	✓	✓			✓	✓	✓	
	Gestión de la Calidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
	Código conducta	✓	✓					✓		✓	
	Equipos de trabajo/Proyectos conjunto	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Evaluación y selección	✓	✓				✓				
	Gestión medioambiental	✓	✓	✓		✓		✓	✓		
	CRM			✓					✓		
	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Indicadores GRI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Política corporativa compras	✓					✓				
	Política de Sostenibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Actuaciones locales	✓	✓			✓					✓

<b>Actividades Postcomerciales</b>	Buzón / Tablón sugerencias e ideas		✓				✓			
	Encuestas/ Estudios satisfacción	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
	Servicio de Atención	✓		✓	✓					✓
<b>Formativas/ Sociales</b>	Accesibilidad		✓	✓				✓	✓	
	Apoyo y promoción cultural					✓				✓
	Clubs o Asociaciones	✓			✓	✓				✓
	Conservación del patrimonio local						✓	✓		✓
	Donaciones					✓				✓
	Planes Acción Social/Beneficios		✓			✓		✓		✓
	Planes diversidad/igualdad		✓					✓		
	Planes formación/promoción		✓					✓		
	Programas de Voluntariado		✓			✓		✓		✓
<b>Información</b>	Congresos/Jornadas/Conferencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Informes / Comunicados	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
	Mail RSC/Sostenibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Memoria de RSC/Sostenibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Presentaciones oficiales	✓	✓	✓	✓	✓				
	Responsable de RSC/Sostenibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Web de RSC/Sostenibilidad	✓	✓	✓	✓	✓				
	Otras Web	✓		✓				✓	✓	✓
<b>Prospecciones y análisis</b>	Estudios de mercados y técnicas			✓		✓			✓	✓
	Plataformas de diálogo	✓	✓			✓		✓		✓
	Intercambios de experiencia		✓					✓		
	Mejores prácticas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

P: proveedores; E: empleados; C: clientes; A: accionistas, S: sociedad

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa de los grupos hoteleros

Además de la relación surgida con los grupos de interés para recopilar información sobre sus requerimientos, las empresas, adaptándose a las características de cada establecimiento hotelero (localización, tamaño, clientes, etc.) y a las de cada uno de los grupos de interés, desarrollan diferentes prácticas, entre cuyas características principales se destacan:

- El gran esfuerzo que vienen realizando por mejorar la relación y aumentar la confianza y el diálogo con los grupos de interés, aplicando procedimientos y sistemas comunes para toda la compañía, donde la transparencia y la comunicación constituyen el objetivo fundamental de las actuaciones.
- La necesidad de aportar información a los grupos de interés (Polonsky, 1995; Green & Huston-Clarke, 2003; Tesch et al., 2003), tal vez justifique el predominio de las relaciones de carácter informativo en ambas empresas, siendo evidente el esfuerzo realizado por mantener

informados a todos los grupos de interés a través de diferentes canales (reuniones, informes, memorias, web, etc.).

- El dinamismo y la voluntariedad que presiden las estrategias empleadas para relacionarse con los diferentes grupos de interés, combinando actividades que ya desarrollaban con anterioridad (estudios de mercados, reuniones periódicas, etc.) con la realización de nuevas e innovadoras prácticas que incorporan las oportunidades tecnológicas de la información (plataformas, foros interactivos, memorias, etc.).
- La implicación de toda la empresa con el compromiso adquirido con los grupos de interés, responsabilizándose de las relaciones diferentes unidades corporativas, además de contar cada una con un departamento o responsable de RSC.
- La base de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés está plasmada en varios documentos corporativos: principios y valores corporativos, política medioambiental/sostenibilidad, plan estratégico, etc.
- La complementariedad de las medidas adoptadas, de manera que las actividades encaminadas principalmente a recabar información de los diferentes grupos de interés (postcomerciales, informativas, prospecciones y análisis) facilitan el desarrollo de las actividades programadas (formativas/sociales, comerciales y de desarrollo).
- La ausencia de relaciones intergrupales, que pueden tener un impacto indirecto sobre las estrategias a desarrollar por la organización.
- Las relaciones más intensas (por número y por variedad de actividades) corresponden a las que tienen con los empleados y los clientes, lo que confirma nuevamente la relación prioritaria con esos grupos de interés.
- La variedad de factores que favorecen o dificultan el desarrollo de la relaciones con los grupos de interés ha llevado a reflexionar sobre el entorno en el que desarrollan las relaciones las empresas analizadas.

La caracterización descrita de las relaciones con los grupos de interés refleja un patrón de comportamiento similar de los establecimientos que integran las dos cadenas hoteleras analizadas. Si bien esta situación no puede generalizarse a la totalidad del sector hotelero español, si puede convertirse en un referente de empresas responsables del sector tal como lo demuestran sus respectivas estrategias de sostenibilidad. Estas estrategias contemplan la participación activa de los diferentes grupos de interés, lo que aporta valor añadido y en consecuencia, posibilita la diferenciación y la competitividad de la empresa.

## CONCLUSIONES

Aunque este estudio permite presentar ciertos avances, los resultados y conclusiones obtenidas no se pueden extrapolar a una población más amplia que la de las empresas de referencia en función de las propias limitaciones de la metodología empleada. Sólo pueden generalizarse teóricamente a contextos empíricos definidos de forma similar.

No obstante, y sin olvidar las consideraciones anteriores, los resultados obtenidos permiten confirmar varios argumentos expuestos en la literatura sobre la gestión de las relaciones con los grupos de interés. En primer lugar, que el compromiso por el desarrollo sostenible y la búsqueda de fórmulas más adecuadas para mantener un diálogo abierto, permanente y sistemático con los grupos de interés, también es una realidad en el sector hotelero. Este trabajo así lo demuestra al apreciar, a pesar de la caída de los precios y de la ocupación que arrastra la delicada situación actual económica, el esfuerzo realizado por las empresas por mantener una comunicación con los grupos de interés, materializado en diferentes iniciativas.

En segundo lugar, se comprueba que la relación con los grupos de interés constituye una pieza clave del modelo sostenible de gestión hotelera que desarrollan las empresas analizadas bajo los principios del enfoque estratégico referenciado anteriormente y que contempla a la RSC como un elemento generador de valor, ofreciéndole una oportunidad de diferenciación y competitividad. Esta nueva visión de la gestión empresarial, basada en la teoría de los grupos de interés, defiende su contribución a la generación de valor y sostenibilidad de las organizaciones.

En tercer lugar, las características propias de cada grupo de interés y, probablemente las de cada establecimiento hotelero, condicionan el tipo de relación que las empresas mantienen con ellos, así como la variedad de canales y mecanismos de comunicación empleados. Ambas empresas, incorporando las nuevas tecnologías, apuestan por la innovación y la calidad para mejorar la relación y aumentar la confianza de los grupos de interés, para así ofrecer un servicio de hostelería de calidad, sostenible y con alto valor añadido.

En cuarto lugar, el tipo de relación (unidireccional o bidireccional) condiciona la participación de los diferentes grupos de interés en la gestión de la RSC de las empresas y también en los beneficios obtenidos por cada uno de ellos. Así, por ejemplo, a diferencia de otros sectores de servicios, el estudio revela que los proveedores se han integrado activamente en la gestión de la RSC, fruto del compromiso de promover la responsabilidad social en toda la cadena de valor. Ambas cadenas hoteleras consideran a sus proveedores como colaboradores clave para cumplir con los objetivos de negocio en el marco de la responsabilidad corporativa, de ahí que su relación con los mismos vaya más allá de obtener solamente información. Trabajan con aquellos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, comparten sus principios y compromisos.

Por último, de acuerdo con las características identificadas en el estudio y según la clasificación propuesta en el mismo, el marco de relaciones en el que trabajan las empresas analizadas constituye un claro ejemplo de modelo avanzado o de mejora, que implica un mayor compromiso e integración con los grupos de interés.

Probablemente, y tal como se adelantara, las conclusiones no serían las mismas si se tratara de establecimientos hoteleros no representados en el estudio realizado. Si bien la gestión de los grupos de interés adquiere relevancia a nivel de grupo empresarial, tal vez no ocurra lo mismo para empresas hoteleras independientes que desarrollen su actividad en entornos diferentes de los contemplados en el estudio realizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agle, B.R.; Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A.** (1999) "Who matters to CEOs? an investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, 42(5): 507-525
- Altman, J.A.; Petkus, J.R.** (1994) "Toward a stakeholder-based policy process: an application of the social Marketing perspective to environmental policy development". *Policy Sciences*, 27(1): 37-51
- Argandoña, A.** (1998) "The stakeholder theory and the common good". *Journal of Business Ethics*, 17(9): 1093-1102
- Aupperle, K.; Carroll, A. & Hattfield, J.** (1985) "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463
- Ayuso Siart, S.** (2003) "Gestión sostenible en la industria turística". Tesis Doctoral dirigida por Dr. Joan Subirats Humet y Dr. Pere Fullana Palmer, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona
- Ayuso, S; Rodríguez, M.A. & Ricart, J.E.** (2006) "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation". IESE Business School, Working Paper, Paper 633
- Berger, I.E.; Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E.** (2007) "Mainstreaming corporate social responsibility developing markets for virtue". *California Management Review*, 49(4): 132-156
- Burchell, J. & Cook, J.** (2008) "Stakeholders dialogue and organizational learning: changing relationships between companies and NGOs". *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 35-46
- Carroll, A.B.** (1979) "A three dimensional-dimensional model of corporate performance". *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505
- Clarkson, B.E.** (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20: 92-117
- Coelho, P.R.P.; McClure, J.E. & Spry, J.A.** (2003) "The social responsibility of corporate management: A classical critique". *Mid-American Journal of Business*, 18(1): 15-24



- Collins, E.; Kearings, K. & Roper, J.** (2005) "The risks in relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability". *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 9(1): 1-19
- De Castro, J.; Meyer, G.D.; Strong, K.C. & Utlenbruck, N.** (1996) "Government objectives and organizational characteristics: a stakeholder view of privatization effectiveness". *International Journal of Organizational Analysis*, 4(4): 373-392
- Dentchev, N. A.** (2004) "Corporate social performance as a business strategy". *Journal of Business Ethics*, 55: 397-412
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S.** (1994) "Handbook of qualitative research. Thousand Oaks". Sage Publications. London
- Dertouzos, M.L.; Lester, R.K. & Solow, R.M.** (1989) "Made in America". The MIT Press. Cambridge, MA
- Donaldson, T. & Preston, L. E.** (1995) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91
- Dowling, J.** (1988) "Measuring corporate image". *Journal of Business Research*, 17: 27-34
- Eurostat:** <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, consultado el 02/12/2010
- Freeman, E.** (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman. Boston, MA
- Garriga, E. & Melé, D.** (2004) "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71
- Godfrey, P.C.** (2006) "Dialogue: a reply to bright. Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy". *The Academy of Management Review*, 31(3): 754-756
- Green A.O. & Hunton-Clarke** (2003) "A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making". *Business Strategy and the Environment*, 12(5): 292-299
- Greenwood, M.** (2007) "Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility". *Journal of Business Ethics*, 74: 315-327
- Guerras, L.A. & Navas, J.E.** (2007) *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Editorial Civitas
- Hart, S. L. & Milstein, M. B.** (2003) "Creating sustainable value". *Academy of Management Executive*, 17(2): 56-67
- Hart, S. L. & Sharma, S.** (2004) "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 18 (1): 7-18
- Henriques, I. & P. Sadorky** (1999) "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, 42(1): 89-99
- Huse, M. & Eide, D.** (1996) "Stakeholder management and the avoidance of corporate control". *Business and Society*, 35(2): 211-244
- Husted, B. W. & Allen, D. W.** (2000) "Is it ethical to use ethics as a strategy". *Journal of Business Ethics*, 27: 21-31
- Husted, B. & Salazar, J.J.** (2006) "Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance". *Journal of Management Studies*, 42(1): 75-91
- Instituto de Estudios Turísticos** (2010) "Balance del turismo Año 2009, Abril 2010". Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España disponible en [www.sgt.tourspain.es](http://www.sgt.tourspain.es)

- Jones, T.M. & Wicks, A.C.** (1999) "Convergent stakeholder theory. A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, 24: 206-221
- Kaptein, M. & Tulder, R.** (2003) "Toward effective stakeholder dialogue". *Business and Society Review*, 108(2): 203-224.
- Laban, R. & Wolf, H.C.** (1993) "Large-scale privatization in transition economies". *The American Economic Review*, 83(5): 1199-1210
- Lorca, P. & García-Díez, J.** (2004) "The relation between firm survival and the achievement of balance among its stakeholders: an analysis". *International Journal of Management*, 21(1): 93-99
- Mahon, J.F. & McGovan, R. A.** (1998) "Modeling industry political dynamics". *Business & Society*, 37(4): 390-413
- Maignan, I. & Ferrell, O.** (2004) "Corporate social responsibility and Marketing: an integrative framework". *Academy of Marketing Science*, 32(1): 3-19
- Maxwell, J.A.** (1996) "Qualitative research design. An interactive approach". Sage Publications. California
- McDonald, K.R.** (1993) "Why Privatization is not Enough". *Harvard Business Review*, 71(3): 49-59
- McWilliams, A. & Siegel, D.** (2001) "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26: 117-127
- Mintzberg, H.; Simons, R. & Basu, K.** (2002) "Beyond selfishness". *MIT Sloan Management Review*, 44(1): 67
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. & Wood, D.J.** (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22: 853-886
- Moffitt, M.A.** (1994) "Collapsing and integrating concepts of public and image into a new theory". *Public Relations Review*, 20(2): 159-170
- Moreno, J.A.** (2004) "Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa". *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12: 9-49
- Olcese, A.; Rodríguez, M.A. & Alfaro, J.** (2008) *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa.* McGraw-Hill. Madrid
- Patton, M.Q.** (1990) "Qualitative evaluation and research methods". Sage Publications. Londres
- Perrini, F.** (2007) "The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility". *The Academy of Management Perspectives*, 21(3): 107-109
- Plaza, J.A.; De Burgos, J. & Carmona, E.** (2010) "Measuring stakeholder integration: knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions". *Journal of Business Ethics*, 93(3): 419-442
- Papazolomou, I; Krambia, M. & Katsiloudes, M.** (2005) "Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not! ". *European Business Review*, 17(3): 263-279
- Polonsky, M.J.** (1995) "A stakeholders theory approach to designing environmental Marketing strategy". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3): 29-46
- Polonsky, M.J.; Shuppiser, S.W. & Beldona, W.** (2002) "A stakeholder perspective for analyzing Marketing relationships". *Journal of Market-Focused Management*, 5: 109-126

- Porter, M.E.** (1985) *Competitive advantage*. Free Press. New York
- Post, J.E.; Preston, L.E. & Sachs, S.** (2002) "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view". *California Management Review*, 45: 6-28
- Rowley, T.J.** (1997) "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholders influences". *Academy of Management Review*, 22(4): 887-910
- Savage, G.T.; Nix, T.W.; Whitehead, C.J. & Blair, J.D.** (1991) "Strategies for assessing and managing stakeholders". *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75
- Scott, S.V. & Walsham, G.** (2005) "Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action". *Organization Science* 16(3): 308-325
- Simpson, G. & Kohers, T.** (2002) "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry". *Journal of Business Ethics*, 35(2): 97-109
- Smith, N.C.** (2003) "Corporate social responsibility. Whether or how?" *California Management Review*, 45(4): 52-76
- Spiller, R.** (2000): "Ethical business and investment: a model for business and society", *Journal of Business Ethics*, 27, (1-2): 149-160.
- Strike, V.M., Gao, J. & Bansal, P.** (2006) "Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms". *Journal of International Business Studies*, 37(6): 850-862
- Tesch, D.; Jiang, J. & Kein, G.** (2003) "The impact of information system personnel skill discrepancies on stakeholders satisfaction". *Decision Sciences*, 34(1): 107-129
- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J. & Fdez. de Guevara, J.** (2001) "El sector turístico en España". *Caja de Ahorros del Mediterráneo*. Valencia
- Waddock, S. & Graves, S.** (1997) "The corporate social performance–financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18(4): 309-319
- Whysall, P.** (2000) "Addressing ethical issues in retailing: a stakeholders perspective". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(3): 305-318
- Wright, P. & Ferris, S.** (1997) "Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value". *Strategic Management Journal*, 18(1): 77- 83
- Yin, R.K.** (1989) *Case study research: design and methods*. Sage. London

Recibido el 27 de diciembre de 2010

Correcciones recibidas el 01 de febrero de 2011

Aceptado el 07 de febrero de 2011

Arbitrado anónimamente