



## El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español



María Jesús Bonilla-Priego<sup>a,\*</sup> y Patricia María Benítez-Hernández<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Economía Financiera y Contabilidad e Idioma Moderno, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

<sup>b</sup> Máster en Dirección Internacional del Turismo, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 18 de julio de 2016

Aceptado el 26 de octubre de 2016

On-line el 19 de diciembre de 2016

#### Códigos JEL:

D83

M14

Z3

#### Palabras clave:

Sector hotelero

Diálogo con grupos de interés

Memorias de sostenibilidad

Materialidad

### R E S U M E N

**Antecedentes:** En los últimos años hemos experimentado un importante crecimiento en la emisión de memorias de sostenibilidad por parte de las empresas. Sin embargo, existen dudas respecto a si este incremento en el número y extensión de las memorias está acompañado de una mejora en la transparencia. La mayor parte de la literatura se ha centrado en analizar la información publicada sobre las dimensiones social, ambiental y económica, pero menos en conocer el diálogo con los grupos de interés como proceso para la elaboración de las memorias.

**Objetivo:** Este estudio exploratorio persigue analizar la transparencia de las memorias de sostenibilidad de los hoteles españoles a través del análisis del proceso de diálogo con los grupos de interés contenido en ellas, entendiendo que el principio de inclusión de estos grupos constituye el punto de partida hacia los principios de materialidad y capacidad de respuesta.

**Método:** Se ha realizado un análisis de contenido de las memorias de las cadenas y hoteles con mayor tamaño y visibilidad.

**Resultados:** La emisión de memorias no es una práctica generalizada en el sector. El análisis de contenido de 5 memorias refleja escasa información en cuanto a cómo el proceso de diálogo con los grupos de interés ha influido la toma de decisiones y la nula información en torno a los criterios seguidos para identificar y priorizar los grupos de interés con los que establecer diálogo. Solo 2 cadenas de mayor tamaño incluyen en sus memorias un análisis de la materialidad, omitiendo de nuevo los criterios seguidos para determinar dicha materialidad de la información.

**Conclusiones:** Con esto se concluye que existe una escasa transparencia en el proceso de determinación de la información para incluir en las memorias, y que es preciso apoyar a las empresas en el análisis de la materialidad y apelar por incrementar los niveles de verificación.

© 2016 ASEPUC. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

### The stakeholder engagement in Spanish hotels' sustainability reports

#### A B S T R A C T

**Background:** Recent years have witnessed an increasing number of companies issuing sustainability reports. However, there are concerns of the extent to which this increase in the number and length of reports have been accompanied with an increase in the accountability and transparency. Scholars have studied the degree of disclosure of environmental, social and economic aspects, while less literature has focused on what companies disclose regarding how the stakeholder engagement has informed the process of reporting.

**Aim:** The purpose of this exploratory study is to analyse the transparency of Spanish hotels' sustainability reports with a focus on stakeholder engagement process as inclusiveness is considered a starting point to materiality and responsiveness.

#### JEL classification:

D83

M14

Z3

#### Keywords:

Hospitality industry

Stakeholder dialogue

Sustainability reports

Materiality

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [Maríajesus.bonilla@urjc.es](mailto:Maríajesus.bonilla@urjc.es) (M.J. Bonilla-Priego).

*Method:* Content analysis of most visible hotels chains and hotels sustainability reports.

*Results:* Sustainability reports are not a generalised practice among hospitality companies. Five sustainability reports show scarce information about how stakeholder engagement process has informed decisions and there is no information about the basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage. Only 2 major hotel chains include a materiality analysis omitting the logic behind the prioritisation of issues.

*Conclusion:* Results show the level of transparency in the process of determining reports content is very low, companies struggling to apply materiality and a need to increase external assurance.

© 2016 ASEPUC. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Antecedentes

Las memorias de sostenibilidad son consideradas uno de los principales medios con que cuentan las organizaciones para reflejar su estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) y rendir cuentas acerca de las medidas implantadas y de sus resultados. Las memorias de sostenibilidad son informes con los que se fijan objetivos, se mide, informa y asumen responsabilidades sobre el desempeño de la organización, al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible, ofreciendo una imagen equilibrada y razonable del desempeño de sostenibilidad de la entidad informante, con aportaciones tanto positivas como negativas (Global Reporting Initiative, GRI, 2014).

Existen distintas motivaciones y factores determinantes por los que las empresas deciden implicarse en la elaboración de memorias de sostenibilidad. Todos estos factores han motivado que la emisión de memorias de sostenibilidad se haya consolidado como un procedimiento habitual entre las mayores empresas de todo el mundo. Teniendo en cuenta que el 93% de las 250 compañías más importantes (G250) realizan en la actualidad este proceso en comparación con el 35% registrado en 1999, la elaboración de dichos documentos «es, sin duda, una práctica empresarial mundialmente establecida», sobre todo en el sector minero (84%), el de servicios (79%) y el electrónico (78%) (KPMG, 2013, p. 11), especialmente en los países más desarrollados.

Un análisis de la literatura reciente sobre las memorias de sostenibilidad (Hahn y Kühnen, 2013) pone de manifiesto como gran parte de ella está enfocada en analizar los factores internos y externos condicionantes de la decisión de emitir estas memorias por parte de las organizaciones, con escasa referencia a un marco teórico, y en medir su extensión, mientras pocos estudios examinan la calidad de las memorias, aspecto este esencial para ofrecer una «imagen fiel del comportamiento en materia de sostenibilidad» (Ibid., p. 16).

Algunos autores destacan como, a pesar del creciente aumento en la cantidad de memorias publicadas, la calidad de estos informes no ha seguido la misma tendencia positiva (Tinjälä, Pantea y Buglea, 2015). Debido en parte a que se dirigen a un amplio número de grupos de interés, con necesidades muy distintas, dichas memorias son cada vez más largas, lo que supone un gran reto a la hora de equilibrar la relevancia y amplitud de la información que en ellas se divulga (Lydenberg, Rogers y Wood, 2010). Esto lleva, además, a cuestionar su relevancia para la satisfacción de las demandas de los grupos de interés, pues escasamente se estudia la materialidad de los temas, ni se implica a estos en el proceso de su elaboración (KPMG, 2013; Kochetygova y Belyakov, 2014). Consecuentemente, la última de las guías emitidas por la GRI, establecida como el marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más reconocido y utilizado entre las empresas de todo el mundo (KPMG, 2013; Tschopp y Huefner, 2015), persigue mejorar la relevancia de la información publicada mediante el análisis de la materialidad y el diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*) como requisitos fundamentales en la elaboración de dichos documentos y

posibilitar la producción de informes mucho más centrados y concisos (GRI, 2014).

Además, es reseñable la escasez de literatura (Manetti, 2011) que se ha centrado en investigar la aplicación de los principios que dirigen los procesos de inclusión de los grupos de interés para la identificación y priorización de los aspectos materiales (Hahn y Kühnen, 2013; Pérez-López, Moreno-Romero y Barkemeyer, 2015), cuestiones claves en la definición de la estrategia de RSC y en la delimitación de la información que incluir en las memorias de sostenibilidad. Esta afirmación se hace extensiva al sector hotelero, en el que el número de memorias emitidas crece de forma lenta, si bien es una práctica más arraigada en las cadenas de gran tamaño, y en el que las investigaciones publicadas se centran en analizar la información contenida en las memorias relativa a las dimensiones social, ambiental y económica (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; De Grosbois, 2012; Font, Walmsley, Cogotti, McCombes y Häusler, 2012 y Stone, Milanés-Montero y Pérez-Calderón, 2013). Por ello, el objetivo de este trabajo es realizar un estudio exploratorio, a través de un análisis de contenido de sus memorias de sostenibilidad, con el objeto de presentar el estado de la cuestión acerca de cómo las cadenas hoteleras españolas divulgan el proceso de identificación y priorización de los grupos de interés, así como los mecanismos de diálogo con ellos, lo que permitirá informar acerca de los aspectos materiales para la organización.

El resto del trabajo se estructura como se expone a continuación. En el apartado segundo se expone el marco teórico del trabajo. El tercer apartado recoge la metodología seguida en la investigación. Los apartados cuarto a sexto exponen respectivamente los resultados, su discusión y las conclusiones.

## Las relaciones con los grupos de interés en el proceso de elaboración de las memorias

### La teoría de los grupos de interés

Junto a la creciente emisión de memorias de sostenibilidad, existe una creciente atención en torno a la calidad de estos informes, la cual vendrá determinada, entre otros aspectos, por la satisfacción de las necesidades informativas de aquellos grupos con algún interés en las actuaciones de la organización, los llamados grupos de interés, de forma que puedan tomar decisiones informadas en torno a las respuestas dadas por la organización a las cuestiones materiales para ellos. Dentro de las teorías políticas sociales, la teoría de los grupos de interés pretende explicar el comportamiento de una organización en su entorno, cuyo objetivo primario consistiría en alcanzar un equilibrio entre las demandas de sus diferentes grupos de interés, al estar estas en muchos casos enfrentadas (Roberts, 1992). La mayor o menor diversidad de los grupos atendidos vendrá condicionada por los motivos filosóficos que sustenten la adopción de decisiones de la organización con respecto a estos grupos. Un enfoque instrumental o estratégico de esta teoría mantiene que la organización prestará atención prioritaria a aquellos grupos con mayor capacidad para influir en el valor

de dicha organización. Estos grupos constituyen una restricción en la estrategia (Roberts, 1992, p. 597). La organización conceptualizará el diálogo con estos grupos de forma estratégica y orientado a sus propias necesidades, como puede ser la gestión de riesgos. El enfoque normativo de esta teoría otorga un valor intrínseco a las demandas de los grupos de interés, que disponen de valores morales por el propio hecho de ser afectados por las actuaciones de la organización, y sus consideraciones formarán parte del proceso de toma de decisiones, antes que otras consideraciones de carácter estratégico (Berman, Wicks, Kothas y Jones, 1999). En este caso el diálogo tiene carácter abierto y deliberativo (Spitzeck y Hansen, 2010).

Para la teoría de los grupos de interés, el proceso es tan importante como el resultado y, consecuentemente, dirige su atención a quién contribuye al proceso de toma de decisiones del mismo modo que a quién se beneficia con los resultados de tales decisiones (Phillips, Freeman y Wicks, 2003). Las memorias de sostenibilidad se entienden como un mecanismo para responder a las necesidades informativas de estos grupos. Por ello, el principio de materialidad y la inclusión de los grupos de interés son 2 realidades inseparables que hacen que la calidad del proceso de *reporting* esté íntimamente vinculada a ellas (Thomson y Bebbington, 2005), además de contribuir a la formulación de una estrategia de respuesta que vincule el modelo de negocio con el reto de contribuir a la sostenibilidad.

La importancia de que las entidades detallen los procedimientos para la definición de sus grupos de interés, así como para la determinación de los prioritarios, reside en la revelación de sus valores y principios básicos, lo que también puede estar condicionando su reticencia a proporcionar tal información. Tanto el porqué de la elaboración de una memoria de sostenibilidad como el a quién dependerán directamente de los motivos para emprender una estrategia de sostenibilidad y emitir una memoria (Rinaldi, Unerman y Tilt, 2014), aspecto este que debería ser informado. De este modo la organización mostrará su cultura con respecto a los grupos de interés y revelará si se inclina por basar su gestión en una postura instrumental a través de un enfoque estratégico o en una postura normativa en la que, a diferencia de la anterior, la legitimidad es la cualidad clave (Jones, Felps y Bigley, 2007).

#### Los mecanismos de diálogo

Dependiendo de la comunicación que se establezca, se pueden distinguir varios tipos de relaciones con los grupos de interés o, lo que es lo mismo, diferentes niveles de implicación de los stakeholders, dando lugar a resultados y riesgos diversos. En función del poder de influencia que la empresa otorgue a dichos grupos, se puede hablar de participación informativa (de manera que, mediante una relación unidireccional, los stakeholders simplemente reciben la información que les pasa la compañía, adoptando una actitud pasiva), consultiva (en aquellos casos en los que las organizaciones se interesan por la opinión y perspectivas de sus grupos) y decisiva (en la que los stakeholders participan de forma activa en el proceso de toma de decisiones, con un nivel de integración realmente alto) (Green y Hunton-Clarke, 2003). Según su finalidad, cada tipo de relación empleará, además, una serie de mecanismos específicos, haciendo del diálogo una comunicación mucho más efectiva (Green y Hunton-Clarke, 2003; Morris y Baddache, 2012; AccountAbility, 2015), como podrá observarse en la tabla 1, donde las líneas horizontales están discontinuas, puesto que la intención no está recogida exclusivamente por el mecanismo, sino también por la orientación que se le conceda a su uso.

Aunque existe escasa información en las memorias de sostenibilidad respecto a las herramientas para identificar y priorizar a los grupos de interés, los mecanismos de diálogo e integración con estos grupos son difundidos con mayor frecuencia. Si bien las compañías aceptan que el diálogo entre ambas partes debe ir más

**Tabla 1**  
Mecanismos de diálogo

Tipo de relación	Mecanismos de diálogo vinculados
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas y comunicados</li> <li>• Páginas web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Folletos, panfletos y boletines informativos</li> <li>• Informes y memorias de sostenibilidad</li> <li>• Discursos, conferencias y presentaciones públicas</li> <li>• Campañas publicitarias</li> <li>• Newsletter</li> </ul>
Consultiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas informativas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Focus groups</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Talleres y seminarios</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• E-mail</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Estudios de investigación de mercado</li> <li>• Foros de opinión</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul>
Decisiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación colectiva</li> <li>• Joint ventures</li> <li>• Alianzas y convenios de colaboración</li> <li>• Forúms multi-stakeholder</li> <li>• Grupos de asesoramiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Green y Hunton-Clarke, 2003; Morris y Baddache, 2012; AccountAbility, 2015.

**Tabla 2**  
Contenidos básicos para incluir en las memorias con relación a la participación de los grupos de interés

G4-24	- Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización
G4-25	- Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja
G4-26	- Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria
G4-27	- Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos, mediante su memoria
	- Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave

allá de la simple divulgación de la información que consideran importante, cambiando así la relación que, hasta ahora, mantenían con sus stakeholders, son bastante pocas las que reflejan los resultados de este proceso de comunicación con cada grupo de interés (Morris y Baddache, 2012) y cómo han redirigido sus planes de actuación para adaptarse a las demandas de sus grupos prioritarios, manifestando de este modo su grado de compromiso y el nivel de influencia que tienen realmente los grupos de interés en la gestión y operaciones de la empresa (Morris y Baddache, 2012; GRI, 2014; AccountAbility, 2015). Como puede observarse en la tabla 2, el último marco propuesto por GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad insiste en la importancia de reflejar el proceso de participación de los grupos de interés que permitirá a la organización facilitar la creación de valores compartidos y confianza mutua, identificar las mejores estrategias con las que satisfacer a estos grupos conociendo sus necesidades y producir memorias de sostenibilidad mucho más efectivas.

Junto a la información relativa a la inclusión de los grupos de interés, mecanismos de diálogo y de sus resultados, la definición del contenido de una memoria de sostenibilidad requiere la aplicación del principio de materialidad. Una vez la organización ha dado

respuesta al porqué informar y a quién, el análisis de la materialidad de la información permitirá responder al sobre *qué* informar. El principio de materialidad permite delimitar la información relevante de la trivial y, aunque el concepto parece fácilmente comprensible, su aplicación es más compleja. Distintas organizaciones utilizan diferentes criterios en sus guías para aplicar el concepto. El marco G4 propuesto por GRI considera que un aspecto es material cuando afecta a las decisiones de los grupos de interés o a los impactos económicos, sociales y ambientales de la entidad. De modo que, una vez identificados los aspectos potencialmente materiales, es imprescindible revelar los métodos utilizados para valorar la materialidad, puesto que en ocasiones no todos los elementos importantes para sus grupos de interés serán materiales para la entidad (AccountAbility, 2006). La revelación de los criterios para la priorización y juicios empleados para seleccionar los aspectos materiales donde la entidad va a centrar sus actuaciones constituyen un auténtico ejercicio de transparencia como así lo requiere el citado marco de reporting.

### Metodología

Los aspectos cualitativos de la información divulgada en las memorias de sostenibilidad y la implicación de los stakeholders en su elaboración son 2 temas que, en cierta medida, han pasado desapercibidos hasta el momento, por lo que la literatura disponible es bastante escasa (Manetti, 2011). El presente trabajo, no obstante, considera de vital importancia que, a la hora de estudiar los informes, se valoren tanto las características intrínsecas de los datos expuestos como las diferentes secciones del documento que reflejan dicha implicación.

Por ello, con el fin de determinar los principales stakeholders ante los que las cadenas hoteleras españolas se sienten responsables y el nivel de participación que estos adquieren en el desempeño empresarial mediante el desarrollo de diversas formas de diálogo, se ha elegido como método de investigación una de las técnicas más utilizadas entre las ciencias sociales en general y en el sector turístico en particular: el análisis de contenido (Krippendorff, 1980; Camprubí y Coromina, 2016). Entendido como un método de investigación observacional que se utiliza sistemáticamente para evaluar el contenido simbólico de todas las formas de comunicación registradas, este tipo de procedimiento se convierte, gracias a su gran flexibilidad analítica, en la herramienta más adecuada para la consecución de los objetivos planteados con este trabajo. Mediante la práctica de dicha técnica, que procesa el diálogo presente en los informes y permite, tras la aplicación de determinadas reglas de categorización, transformar la información divulgada en una serie de datos que se puedan resumir y equiparar, se facilitará, por tanto, la comparación de las memorias de sostenibilidad examinadas, consideradas como el documento por excelencia en el que las compañías hoteleras reflejan las características que se pretenden estudiar.

Ahora bien, a la hora de analizar si coincide la información que se divulga mediante dichas memorias con el contenido básico que la GRI considera que deben incluir todos los informes de esta índole (ver tabla 2), es necesario establecer, de forma previa, una lista con los diferentes criterios que servirán para la posterior codificación de los resultados. Así, para la medición del primero de los objetivos propuestos, que consiste en la identificación de los principales stakeholders ante los que las compañías hoteleras de España se sienten responsables, se valorará el nivel de preocupación e importancia que estas empresas otorgan a sus grupos. Para ello, se utilizarán indicadores que evalúen el esfuerzo e intensidad de sus acciones como son, por ejemplo, los procedimientos realizados para identificarlos y priorizarlos, o los diferentes mecanismos empleados para dicho fin. En cuanto al segundo de los objetivos establecidos, se

**Tabla 3**

Criterios empleados para la medición de los objetivos propuestos

Objetivo 1: Principales stakeholders para los hoteles en España
Existencia de un procedimiento de identificación de los stakeholders
Mecanismos empleados en el procedimiento de identificación de los stakeholders
Tipos de stakeholders identificados
Existencia de un procedimiento de priorización de los stakeholders
Criterios empleados en el procedimiento de priorización de los stakeholders
Stakeholders con mayor prioridad
Objetivo 2: Nivel de implicación de los stakeholders en la determinación de aspectos materiales
Mecanismos de diálogo desarrollados para detectar las necesidades de los stakeholders
Principales aspectos identificados como materiales mediante dichos mecanismos de diálogo
Adopción de compromisos como respuesta a los aspectos materiales detectados

Fuente: Elaboración propia.

aplicarán varios criterios que permitan clarificar el grado real de participación de los stakeholders en la gestión empresarial, tales como las diversas formas de diálogo (ya sean directas o indirectas) desarrolladas para la detección de las necesidades y expectativas de estos grupos, los principales temas que se han identificado como materiales o el tipo de respuesta que las cadenas y establecimientos hoteleros adoptan ante dichos aspectos mediante una serie de compromisos (ver tabla 3).

### Selección de la muestra

La muestra para el análisis de las memorias de sostenibilidad ha sido seleccionada en función de la visibilidad y tamaño de las cadenas hoteleras españolas, contemplando, por tanto, el número de hoteles y la cantidad de habitaciones que estas ofrecen, de forma consistente con las investigaciones previas en el sector (Holcomb et al., 2007; De Grosbois, 2012; Font et al., 2012 y Stone et al., 2013). De esta manera, tal y como indica en su ranking anual el portal de noticias turísticas *Hosteltur* (2015), las 10 cadenas hoteleras nacionales de mayor tamaño son, a día de hoy: Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Riu Hotels and Resorts, Barceló Hotels and Resorts, Iberostar Hotels and Resorts, Grupo Hotusa, H10 Hotels, Palladium Hotel Group, Grupo Piñero y AC Hotels by Marriott.

Tras haber consultado las páginas webs de todas y cada una de estas cadenas, tan solo se han conseguido localizar las memorias de sostenibilidad de las 3 primeras, es decir, de Meliá Hotels International, NH Hotel Group y Riu Hotels and Resorts. Aparte de contar con más de 100 establecimientos (la mayoría de 4 y 5\*), 45.000 habitaciones, 15.000 trabajadores y 4 millones de clientes, estas 3 cadenas urbano-vacacionales, que se consideran entre las 50 empresas hoteleras más importantes a nivel internacional (Hotel Magazine, 2015), tienen una fuerte presencia en diferentes países a lo largo de todo el mundo (ver tabla 4) por lo que cumplen, de esta manera, con el criterio escogido para la selección de la muestra.

No obstante, dado el escaso número de memorias de sostenibilidad emitidas por las grandes cadenas hoteleras españolas y la creciente importancia que el concepto de RSC ha ido adquiriendo recientemente en el sector turístico (Sloan, Legrand y Chen, 2009; De Grosbois, 2012; Persic, Jankovic y Vlastic, 2015), se ha estimado oportuno utilizar un criterio de selección adicional, como son las certificaciones y otro tipo de reconocimientos en materia social y medioambiental. Ante la diversidad de certificaciones ambientales genéricas y específicas del sector, se han escogido 2 de ellas: los Environmental Champions de TUI (por su larga tradición y la gran labor que dicho tour operador ha realizado en la introducción de criterios de sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento) y los

**Tabla 4**  
Características de la muestra

	Meliá	NH	Riu	Fuerte Hoteles	Vincci Hoteles	Hotel Tigaiga
Año de creación	1956	1978	1953	1957	2001	1959
Tipo de establecimiento	U/V	U/V	U/V	V	U/V	V
N.º de empleados	41.031	18.286	27.813	500	1.090	49
N.º de hoteles	309	363	105	6	32	1
N.º de países	40	28	19	1	3	1
N.º de habitaciones	82.283	57.127	45.390	1.545	5.397	83
N.º de clientes	27.905.994	11.000.000	4.000.000	688.804	1.253.421	No se especifica
Régimen explotación	P: 58 A: 99 G: 119 F: 33	P: 77 A: 208 G: 70 F: 8	No se especifica	No se especifica	No se especifica	P: 1
Publicación de memorias de RSC disponibles	2000-2014	2006-2014	2014	2010-2014	2011-2014	2014
Marco de referencia empleado	G4	G4	No se especifica	G4	G4	No se especifica

A: alquiler; F: franquicia; G: gestión; P: propiedad; U: urbano; V: vacacional.  
Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de RSC.

Travelife Gold Awards, cuya trayectoria y exitosa implantación en la industria son muy resaltables. Dichas distinciones, que, con el fin de crear hoteles medioambiental y socialmente responsables, fomentan la adopción de una serie de prácticas sostenibles (como, por ejemplo, la publicación de memorias de RSC), valoran, además, la calidad ambiental de los destinos, la satisfacción de los clientes y el nivel de vida de las poblaciones locales, por lo que su concesión también puede considerarse como una forma alternativa de añadir valor a la cadena y, en consecuencia, de posicionamiento en el mercado.

Por tanto, atendiendo al número de sendas certificaciones obtenidas, se ha consultado, para la obtención de las memorias de sostenibilidad, las páginas webs de 20 cadenas (Fuerte Hoteles, Vincci Hoteles, Grupotel, Blau Hotels and Resorts, PortBlue Hotels and Resorts, SET Hotels, Adrián Hoteles, Grupo HACE, Dream Place Hotels, Cordial Canarias Hotels and Resorts, Ilunion Hoteles, Gloria Thalasso and Hotels, Stil Hotels, Nordotel, Hoteles Globales, Mar-Comfort, Sirenis Hotels, Princess Hotels, Valentin Hotels y Vik Hotels Group) y un establecimiento hotelero (Hotel Tigaiga), todos ellos de origen nacional. No obstante, al igual que con el criterio de selección anterior, tan solo Fuerte Hoteles, Vincci Hoteles y el Hotel Tigaiga tienen disponibles sus informes de forma virtual, por lo que son estos los que finalmente se han seleccionado para el posterior análisis de los documentos. Las memorias analizadas fueron publicadas en pdf en el año 2015 y, como puede observarse en la [tabla 4](#), la mayoría han sido elaboradas siguiendo los estándares de la G4.

## Resultados

Con el fin de facilitar la consecución de los objetivos planteados y de comprobar si todas las memorias analizadas reflejan los criterios expuestos en la [tabla 3](#), los resultados obtenidos se han dividido, fundamentalmente, en 2 secciones.

En primer lugar, se ha evaluado la relevancia y prioridad que las diferentes empresas hoteleras otorgan a sus grupos de interés mediante el desarrollo de procedimientos para su identificación y priorización: son muy pocas las que reconocen en sus memorias de RSC que tienen integrados formalmente ambos métodos en el desempeño de su actividad.

Aunque la mayoría de las memorias analizadas hacen referencia continua a la importancia de sus grupos de interés, estos no son siempre identificados mediante un listado o una declaración concisa, sino que se los menciona a lo largo de la memoria, dejando que sea el propio usuario del informe quien extraiga una información que debería ser proporcionada de acuerdo con los principios de precisión y claridad. Los resultados, además, evidencian la falta de consenso o lista única respecto a quiénes son los grupos de interés. Esto es coherente con el hecho de que ni todas las entidades

utilizan los mismos criterios para definir quiénes son relevantes, ni todas establecen su estrategia de responsabilidad social del mismo modo. En la mayoría de los informes se citan los grupos de interés incluyendo, además, en 3 de los casos (Meliá Hotels International, Vincci Hoteles y el Hotel Tigaiga), una lista en la que se los enumera de forma explícita. Asimismo, de entre los diferentes grupos distinguidos, se detectan 6 tipos que destacan, principalmente, por ser los más recurrentes, es decir, los accionistas/propietarios, los clientes, los empleados, los proveedores y la sociedad, en algunos casos sustituida por la comunidad local. Otros grupos también señalados son, por ejemplo, los expertos y panelistas, los inversores y analistas, los miembros del consejo u otras empresas de la competencia.

En cuanto al proceso de priorización que se entiende necesario tras la identificación del amplio abanico de grupos, tan solo el Hotel Tigaiga insinúa llevarlo a cabo al indicar en su memoria que los grupos «que se han identificado como prioritarios [. . .] cuentan con diferentes vías de participación en el negocio. . .» ([Hotel Tigaiga, 2015](#), p. 6). No obstante, ninguno de ellos detalla, en sus memorias de sostenibilidad, los grupos potenciales y los considerados como prioritarios, ni los diferentes mecanismos y medios mediante los que ejecutan dicho procedimiento, ni presentan una enumeración de todos los resultados que obtienen de él. Sin embargo, el número de grupos a los que se hace referencia en la visión o en la carta del presidente suele ser inferior al conjunto de grupos de interés identificados en las memorias. Por ejemplo, en la carta del presidente de NH Hotel se hace referencia a 3 de los 5 grupos de interés identificados en la memoria, concretamente a accionistas, clientes y empleados. Del mismo modo, y no de forma explícita, aparecen declaraciones a lo largo de la memoria de Vincci Hoteles, que dejan entender que dan una mayor importancia a sus clientes y empleados, pues los primeros «forman la base de su negocio» ([Vincci Hoteles, 2015](#), p. 7) y los segundos «son el pilar fundamental sobre el que construyen todas sus acciones» ([Vincci Hoteles, 2015](#), p. 53) (ver [tabla 5](#)).

En segundo lugar, se ha estudiado la información proporcionada del grado de implicación que los grupos de interés identificados tienen en los procedimientos de toma de decisiones de los establecimientos hoteleros. Así, se ha determinado que el conjunto de empresas que sí que reconoce a sus grupos en sus memorias de RSC (o, lo que es lo mismo, todos a excepción de Riu Hotels and Resorts), cuenta con, al menos, una forma de diálogo con cada uno de ellos, puesto que hay mecanismos que las empresas del sector hacen extensivos a todos los grupos, tales como las memorias de sostenibilidad, o las redes sociales, además de las encuestas en el caso de aquellas empresas que han realizado un análisis de la materialidad: NH y Meliá. Los resultados se muestran en la [tabla 6](#), donde los totales indican la diversidad de mecanismos por grupos y los porcentajes indican cómo se distribuyen esos mecanismos entre las 3 categorías de la [tabla 1](#).

**Tabla 5**  
Identificación y priorización de los stakeholders

	¿Se identifica a los grupos de interés?	Mecanismos empleados para la identificación	Grupos identificados como «de interés»	¿Se identifican grupos prioritarios sobre grupos potenciales?	Criterios empleados para la priorización
Meliá Hotels International	Sí (p. 82)	No se especifican	- Clientes - ONG - Empleados - Expertos y panelistas - Inversores y analistas - Accionistas - Medios de comunicación - Proveedores - Miembros del consejo	No	No se especifican
NH Hotel Group	Sí (a lo largo de toda la memoria)	No se especifican. Se indica «todos los grupos que forman parte del entorno y del negocio» p. 30	- Accionistas - Empleados - Clientes - Proveedores - Sociedad	No	No se especifican
Riu Hotels and Resorts Fuerte Hoteles	No Sí (p. 20)	No se especifican No se especifican	No se especifican - Accionistas - Clientes - Empleados - Proveedores - Asociaciones sin ánimo de lucro - Administración pública - Comunidad local	No No	No se especifican No se especifican
Vincci Hoteles	Sí (p. 54)	No se especifican	- Accionistas - Clientes - Empleados - Proveedores y colaboradores - Sociedad - Competencia	No	No se especifican
Hotel Tigaiga	Sí (p. 6)	No se especifican	- Clientes - Empleados - Comunidad local - Autoridades públicas	Declaran hacerlo, pero no se desglosa en la memoria (p. 6)	No se especifican

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de RSC.

En cuanto a los tipos de mecanismos, las tecnologías de la información y comunicación han ampliado el abanico de posibilidades de diálogo entre las que se encuentran intranet, webs y microsites, vídeos y correo electrónico, ampliamente utilizadas como mecanismos informativos, así como las redes sociales, que ofrecen posibilidades como mecanismos informativos y consultivos simultáneamente, dependiendo del uso que se les dé. Estas constituyen, junto con las reuniones, el instrumento de diálogo de tipo consultivo más utilizado para identificar las necesidades de los grupos, prevenir conflictos y satisfacer sus expectativas sin que estos tomen parte activa en los planes de las compañías. Premios, donaciones, patrocinios y otros eventos similares son un mecanismo habitualmente utilizado para implicar a la comunidad local, a las ONG y a la sociedad.

Los mecanismos de tipo decisivo son con diferencia los menos utilizados, y únicamente en el caso de las mayores cadenas hoteleras y con más trayectoria en la implantación de estrategias de responsabilidad social. Colaboraciones y alianzas estratégicas son utilizadas con ONG y con inversores y analistas, quienes tienen información para anticipar futuros riesgos y oportunidades, pero menos conexión con el objeto principal de la actividad. Clientes, empleados y comunidad local, junto con ONG, son los grupos con los que las compañías utilizan un mayor número de mecanismos de diálogo. Por otra parte, los grupos menos implicados en este diálogo son los miembros del consejo, medios de comunicación, propietarios de hoteles, a quienes no están especialmente dirigidos estos canales puesto que, además, como se expuso previamente,

solo una de las empresas seleccionadas los identifica como grupos de interés.

Tras analizar, por tanto, estas herramientas de comunicación, se determina que el grado de implicación que los grupos de interés tienen realmente en los procesos de toma de decisiones es medio-bajo, pues escasamente los casos estudiados desarrollan con ellos relaciones decisivas. De esta manera, como resultado del diálogo establecido entre ambas partes, se aprecia cierto predominio de una gestión empresarial informativa en aquellas cadenas u hoteles de menor tamaño, aunque compartida con las medidas de carácter consultivo. En las de mayor tamaño y más experiencia en la emisión de informes, NH y Meliá, se presenta mayor predominio de medidas de carácter consultivo (ver [tabla 7](#)) y, como ha quedado expuesto anteriormente, la incipiente aparición de medidas de tipo decisivo.

Finalmente, el proceso de diálogo con los grupos a través de los mecanismos señalados en la [tabla 6](#) debería facilitar la identificación de una serie de aspectos prioritarios para los stakeholders y que, junto con la evaluación de los aspectos con mayor impacto social, ambiental y económico, permitieran priorizar y determinar los aspectos materiales para la organización.

No obstante, si bien todos los elementos de la muestra que han desarrollado estas herramientas afirman que el contenido de sus memorias cubre los temas de mayor preocupación para sus grupos de interés, las cadenas adoptan públicamente mediante sus informes una serie de compromisos e iniciativas que dirigen a todos sus grupos de interés por igual. Tan solo 2 cadenas (Meliá y NH) reflejan haber realizado un análisis de la materialidad (ver [tabla 8](#)),

**Tabla 6**  
Uso de los mecanismos de diálogo por grupos de interés

	E	C	CL	O	P	S	A	AP	IA	MC	M	EP	PR	CO
<b>Diferentes mecanismos por grupo de interés</b>	16	15	12	11	9	7	6	6	4	3	3	3	3	2
<b>Informativos en %</b> (memorias de RSC, folletos, donaciones de clientes, visitas guiadas, webs, vídeos, conferencias, RFP, campañas de sensibilización, programas de formación y desarrollo, e-mail, intranet, redes sociales, jornadas de puertas abiertas, programas de fidelización)	44	67	58	27	56	43	50	67	25	33	33	33	33	100
<b>Consultivos en %</b> (encuestas, premios y certificados, donaciones, patrocinios, redes sociales, auditorías <i>mystery guest</i> , código ético, buzón del empleado, reuniones y <i>focus groups</i> , voluntariado corporativo, junta general de accionistas, evaluaciones de desempeño)	56	33	42	55	44	57	50	33	50	67	67	67	67	0
<b>Decisivos en %</b> (alianzas y convenios, colaboraciones estratégicas)	0	0	0	18	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0

A: accionistas; AP: autoridades públicas; C: clientes; CL: comunidad local; CO: competencia; E: empleados; EP: expertos y panelistas; IA: inversores y analistas; M: medios de comunicación; MC: miembros del consejo; O: ONG; P: proveedores; PR: propietarios; S: sociedad.  
Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de RSC.

pero en ninguno de estos casos se identifican los criterios seleccionados para clasificar un aspecto como material, sino que se exponen de forma general. Meliá no indica los criterios empleados para determinar los aspectos materiales, ni el umbral de relevancia que permitirá determinar un aspecto como material, limitándose a definir los aspectos materiales como «temas relevantes» (Meliá, 2015, p. 82). Meliá facilita la visualización de los 20 aspectos clasificados como materiales a través de una matriz de materialidad, donde la descripción de los ejes de ordenadas y de abscisas y los criterios utilizados para medir el posicionamiento en dichos ejes también están ausentes. Esta cadena agrupa los aspectos materiales en los relativos al negocio, al entorno, al gobierno corporativo y a la RSC (aspectos ambientales y sociales). Por su parte, NH identifica los aspectos materiales (12 en este caso) como «temas relevantes para la sostenibilidad del negocio», sin ofrecer información sobre los criterios empleados, ni la matriz de materialidad, y agrupa los aspectos relevantes en «nueva experiencia NH», «nueva cultura» y «compromiso responsable» (NH, 2015, p. 31).

La falta de información respecto al proceso para seleccionar los aspectos relevantes que incluir en las memorias lleva a cuestionarse en qué medida estas responden a las demandas de los grupos de interés, puesto que los resultados del análisis de la materialidad no se clasifican en función de las demandas de los distintos grupos, ni en todos los casos es función de los resultados del estudio de la materialidad. Así, por ejemplo, aunque la memoria de Meliá informa de las medidas y compromisos adoptados, el contenido de la memoria no está estructurado de forma que el lector pueda localizar esta información como respuesta a cada uno de los 20 aspectos materiales. Por otra parte, la memoria de NH detalla menos información sobre el análisis de la materialidad realizado, pero el conjunto de la memoria está organizado como una respuesta a los distintos aspectos materiales identificados, lo que facilita el seguimiento por parte del usuario.

## Discusión de resultados

Los resultados de este trabajo confirman los obtenidos en otras investigaciones respecto a la escasez de información divulgada en las memorias respecto a la identificación y diálogo con los grupos de interés (Knox, Maklan y French, 2005; Manetti, 2011). La literatura ha propuesto diferentes criterios para clasificar los grupos de interés (Savage, Nix, Whitehead y Blair, 1991; Clarkson, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997, entre los más citados) lo que puede facilitar el proceso de identificación y priorización, y un auténtico ejercicio de transparencia requiere que las entidades identifiquen quiénes son sus grupos de interés, cómo los definen e identifican y cómo priorizan. El abanico de grupos de interés que considerar es clave en el debate de la teoría de los grupos de interés acerca del tipo de relación de una organización con ellos, y es un indicativo clave de «la relación moral, o falta de relación, entre una organización y sus grupos de interés» (Greenwood, 2007, p. 326), así como de los motivos que llevan a la organización a emitir una memoria de sostenibilidad (Rinaldi et al., 2014). Sin embargo, los informes analizados no abordan este proceso. Esta ausencia puede ser el resultado de, al menos 2 situaciones: o bien las compañías no abordan este proceso interno, lo que es indicativo de una pobre gestión de sus relaciones con los grupos de interés, o bien son reticentes a mostrar sus prioridades respecto a los diferentes intereses de estos grupos, dado que estos no forman un grupo cohesionado y sus demandas pueden llegar a ser difícilmente compatibles.

Los motivos y barreras para divulgar o no esta información es un tema que requiere futura investigación, puesto que algunas de las entidades objeto de este estudio no informan del proceso de priorización, aun habiendo desarrollado internamente un mapa de prioridades de las iniciativas por grupos de interés

**Tabla 7**  
Uso de los mecanismos de diálogo por empresas

	Meliá Hotels International	NH Hotel Group	Fuerte Hoteles	Vincci Hoteles	Hotel Tigaiga
Informativa	43	40	62,5	56	64
Consultiva	50	53	37,5	44	36
Decisiva	7	7	0	0	0

Datos en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de RSC.

**Tabla 8**  
Respuesta a las necesidades de los stakeholders

	¿Se reflejan los aspectos materiales identificados mediante el diálogo?	Adopción de compromisos y medidas
Meliá Hotels International	Sí. No se ofrecen resultados por grupos de interés (pp. 82-83)	Sí. Estructuradas en impacto económico, ambiental, iniciativas relevantes, clientes y empleados, alianzas estratégicas y gobierno corporativo
NH Hotel Group	Sí. No se ofrecen resultados por grupos de interés (p. 31)	Sí. Estructura las respuestas siguiendo los aspectos materiales identificados (pp. 33-56)
Fuerte Hoteles	No hace análisis de la materialidad	Sí, socioculturales, medio ambiente y gestión económica sostenible (pp. 22-35)
Vincci Hoteles	No hace análisis de la materialidad	Sí, de tipo social, empleados, ambiental, clientes (pp. 54-55)
Hotel Tigaiga	No hace análisis de la materialidad	Sí, iniciativas externas, económicas, ambientales y sociales (pp. 7-17)

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias.

(Jiménez, Gessa, Martín y Ruiz, 2014). La teoría señala que las empresas usan distintos mecanismos de diálogo dependiendo de la importancia del grupo y del tipo de relación que desean mantener con él y los resultados obtenidos acerca de los mecanismos de diálogo utilizados con los grupos de interés han revelado como, efectivamente, estos no se aplican de forma uniforme con todos los grupos. Esto es indicativo de que las organizaciones, bien de forma expresa, bien de forma implícita, realizan una evaluación acerca de los mecanismos apropiados para cada grupo de interés que vendría precedida de un ejercicio de priorización de los grupos (AccountAbility, 2015), del cual hemos visto que tenemos nula información en las memorias.

Esta práctica puede deberse a que entiendan que detallar este tipo de información no es necesario, al considerar que no incide en la percepción que puedan tener los distintos grupos de interés respecto a la mayor o menor legitimidad de su comportamiento (Huang y King, 2010). Además, esta laguna en la información divulgada debe ser cuestionada, no solo porque sea información requerida por algunas guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad, sino porque es indicativa de un ejercicio de falta de transparencia ante quienes las organizaciones se consideran responsables y rinden cuentas.

Aunque, según la teoría instrumental de los grupos de interés, las empresas dirigen su atención a atender las demandas de aquellos grupos con más poder, es importante destacar la relevancia que adquieren comunidades locales y ONG, especialmente estas últimas, con quienes mantienen gran variedad de mecanismos de diálogo, algunos de carácter decisivo. Puede tratarse de una respuesta a las presiones recibidas por los impactos del turismo y a

la necesidad de desarrollar un turismo sostenible y que proporcione mecanismos de desarrollo para los destinos. El destino y la comunidad local son parte del producto turístico y la importancia de legitimizar la industria en el propio destino puede explicar estas prácticas (O'Donovan, 2002). Como indican algunos autores, la influencia de las ONG ha crecido en los últimos años, y estas requieren la implicación de las empresas en áreas tales como derechos humanos, comercio justo, impacto ambiental y otras áreas. De hecho, un amplio espectro de la sociedad deposita más confianza en ciertas ONG que en gobiernos o empresas (Knox et al., 2005, p. 8).

Tal y como se manifiesta a través del gran número de herramientas de diálogo empleadas por las empresas estudiadas, se empieza a observar una evolución en la actitud de las compañías, que reconocen la imposibilidad de cubrir las necesidades de diálogo de sus grupos mediante la mera divulgación de información. Por tanto, el desarrollo de nuevas formas de diálogo más directas y que posibiliten la mejora de la comunicación y negociación entre ambas partes (Burchell y Cook, 2006) sienta las bases de una futura gestión de la RSC. Aun así, vemos como queda un largo recorrido hasta que los distintos grupos sean partícipes en el proceso de gestión de la responsabilidad social y de construcción de la información. Son las grandes cadenas y las que tienen más trayectoria en el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social las que han iniciado la adopción de mecanismos de carácter decisivo, pero estas prácticas son escasas y con un reducido número de grupos de interés. Las organizaciones parecen temer las dificultades de incorporar mecanismos de carácter decisivo en las relaciones con sus grupos de interés, principalmente relacionadas con la inversión de tiempo o la creencia de que mediante ello estarían renunciando al control de su actividad (Green y Hunton-Clarke, 2003). Para Swift (2001) este tipo de diálogo menos avanzado lleva a una débil rendición de cuentas, puesto que sin derecho a participar en el proceso de construcción de la información, las diferencias de poder entre la organización y sus grupos de interés son difícilmente alteradas.

La aplicación del principio de materialidad para determinar qué información publicar es aún más escasa. La falta de acuerdo respecto a los criterios para determinar la materialidad de un aspecto es considerada como una de las mayores dificultades en la aplicación de este principio (Jones et al., 2007). Se trata de un concepto de fácil comprensión y compleja aplicación, que requiere definir los principios adoptados para delimitar qué es material y la elección del umbral que determinará si un aspecto es o no material. La transparencia es fundamental para forjar relaciones que permitan el aprendizaje mutuo y la confianza, y esta transparencia incluye hacer visibles a los grupos de interés los procesos de toma de decisiones, así como los valores en que estos están basados (Madsen y Ulhoi, 2001; Onkila, 2011). Sin embargo, solo 2 grandes cadenas incluyen un análisis de la materialidad de la información publicada con escaso desglose de los valores, procedimientos y criterios para determinar la materialidad. De esta forma, las dificultades para aplicar el concepto de materialidad, definir criterios para priorizar los distintos aspectos, delimitar el umbral de relevancia y encontrar respuestas a las demandas, no siempre coincidentes de los distintos grupos de interés, aunque no son expuestas en las memorias de forma transparente, quedan patentes. Tan solo las grandes cadenas desarrollan este análisis, que no es divulgado de forma



transparente, lo que limita que el usuario pueda evaluar los compromisos y las decisiones respecto a la estrategia de sostenibilidad y al contenido de la memoria.

## Conclusiones

El número de memorias de sostenibilidad publicadas a lo largo de los últimos años por el sector hotelero ha mostrado un crecimiento lento pero progresivo, con un importante número de cadenas hoteleras que aún no publican memorias de sostenibilidad o similares (Stone et al., 2013). En este contexto, la calidad de las memorias sigue siendo cuestionada. El demandado equilibrio entre la relevancia y la amplitud de la información requiere que las organizaciones informen de los aspectos materiales, explicando el contexto en que se han determinado, con relación a qué grupos de interés han intervenido en el diálogo, cómo se han seleccionado, cuál es el resultado de este diálogo, cómo la entidad determina los aspectos materiales y cómo responde a las demandas de estos grupos. Este trabajo contribuye a la escasa literatura existente, analizando la transparencia de este proceso mediante el cual las organizaciones del sector hotelero español aplican los principios de inclusión, materialidad y capacidad de respuesta.

Los resultados de este trabajo muestran que el sector hotelero español tiene un largo camino por recorrer. No solo por la escasez de memorias publicadas, sino porque las compañías que informan no son transparentes en su proceso de identificación, priorización y diálogo con los grupos de interés. La información incluida en las memorias parece estar más dirigida a legitimar las prácticas adoptadas que a informar en qué medida este diálogo ha modelado tanto la estrategia como la memoria de sostenibilidad.

En cuanto a los mecanismos de diálogo empleados, la mayoría de las organizaciones está llevando a cabo un esfuerzo por mejorar este proceso y aumentar la confianza y diálogo con sus grupos, lo que queda reflejado en la variedad de mecanismos empleados para ello. Sin embargo, predominan los de carácter informativo y consultivo, mientras que la adopción de mecanismos de carácter decisivo es prácticamente una excepción.

El aspecto clave del diálogo desde el punto de vista de la rendición reside en reconocer en qué medida este proceso ha informado la identificación de los aspectos materiales y la toma de decisiones. Sin embargo, de la información proporcionada en las memorias no tenemos evidencia de en qué medida estas prácticas han tenido consecuencias en la estrategia de responsabilidad social o, en cambio, se han convertido en un mecanismo de legitimación.

Este estudio revela la necesidad de trabajar desde distintos ámbitos, como el académico, y desde organismos reguladores y emisores de guías para la elaboración de las memorias para proporcionar mecanismos que hagan operativo el concepto de materialidad, una vez que las organizaciones incorporen los principios y valores que guían sus actuaciones. Por otra parte, este trabajo revela como las organizaciones deberán ser más sistemáticas en la identificación y priorización de sus grupos y en la implantación de mecanismos de carácter decisivo que fomenten el aprendizaje mutuo, así como en la divulgación de esta información en sus memorias. La transparencia permitirá a los grupos de interés evaluar las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones y, a estas, conocer el impacto de estas prácticas en sus resultados.

Asimismo, los resultados revelan a los organismos reguladores y emisores de normas y guías la importancia de fomentar la verificación de las memorias puesto que, si bien la mayoría de las memorias analizadas declaraban seguir el marco G4 propuesto por GRI, la escasez de la información publicada, pero requerida por este marco respecto al ámbito que nos ocupa, no solo es muestra de la dificultad del proceso, sino que recuerda la importancia de la verificación de las memorias con objeto de mejorar la credibilidad.

Finalmente, el escaso número de memorias analizadas dificulta la generalización de las conclusiones. Futuros trabajos podrían analizar los resultados en este sector en un contexto internacional, así como en otros sectores. El presente trabajo solo ha extraído conclusiones a través del análisis de contenido de las memorias de sostenibilidad emitidas por el sector. Para futuros estudios, sería interesante analizar cómo perciben los grupos de interés relevantes en el sector su papel en dicho proceso, qué interés tienen en implicarse en el proceso de diálogo y los esfuerzos que estarían dispuestos a realizar para mantener y mejorar la comunicación. Del mismo modo, sería interesante analizar, mediante entrevistas o estudios de caso, las principales dificultades que afrontan las organizaciones de este y otros sectores en la implicación de los grupos de interés en los procesos de diálogo, en la identificación de los aspectos materiales, así como en la atención a las diferentes demandas planteadas por los grupos.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- AccountAbility. (2006). *The materiality report—aligning strategy, performance and reporting*. Londres: AccountAbility.
- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*. Londres: AccountAbility.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kothas, S. y Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management methods and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Burchell, J. y Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154–170.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Camprubí, R. y Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 18, 134–140.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896–905.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. y Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544–1553.
- Green, A. O. y Hunton-Clarke, L. (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 social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- GRI. Global Reporting Initiative. (2014). *G4 Guidelines—Reporting principles and standard disclosures*. Amsterdam: GRI.
- Hahn, R. y Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. y Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475.
- Hosteltur. (2015). *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras, 2015*. [consultado Mar 2016]. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/112791\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html](http://www.hosteltur.com/112791_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html).
- Hotel Tigaiga. (2015). *Memoria de sostenibilidad, 2014*. [consultado Mar 2016]. Disponible en: <http://www.tigaiga.com/images/documents/downloads/es/RSE.Tigaiga.2014.pdf>
- Huang, C. y King, F. (2010). Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 96, 435–451.
- Jiménez, M. A., Gessa, A., Martín, M. y Ruiz, A. (2014). NH Hoteles: Ejemplo de gestión responsable, transparente e innovadora. *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, 17, 137–160.
- Jones, T. M., Felps, W. y Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155.
- Knox, S., Maklan, S. y French, P. (2005). Corporate social responsibility: Exploring the relationship and program reporting across leading FTSE companies. *Journal of Business Ethics*, 61, 7–28.
- Kochetygova, J. y Belyakov, A. (2014). *An in-depth study on sustainability transparency practices around the globe*. S&P Dow Jones Indices.
- KPMG. (2013). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013*. Amsterdam: KPMG.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage Publications, Ltd.

- Lydenberg, S., Rogers, J. y Wood, D. (2010). From transparency to performance. Industry-based sustainability reporting on key issues. *The Hauser Center for Non Profit Organizations and Initiative for Responsible Investments*.
- Madsen, H. y Ulhøi, J. (2001). Integrating environmental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment*, 10, 77–88.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122.
- Meliá Hotels International. (2015). *Informe anual y RSC 2014*. [consultado Mar 2016]. Disponible en: [http://www.meli-hotels-international.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202014%20MHI\\_0.pdf](http://www.meli-hotels-international.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202014%20MHI_0.pdf)
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y 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(4), 853–886.
- Morris, J. y Baddache, F. (2012). *Back to basics: How to make stakeholder engagement meaningful for your company*. Nueva York/París: Business for Social Responsibility.
- NH Hotel Group. (2015). *Informe anual 2014: Memoria de responsabilidad social corporativa*. [consultado Mar 2016]. Disponible en: [http://memorianh.com/2014/es/Memoria\\_Responsabilidad\\_Corporativa/files/assets/basic-html/page1.html](http://memorianh.com/2014/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/files/assets/basic-html/page1.html)
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: 25 extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- Onkila, T. (2011). Multiples forms of stakeholders interaction in environmental management: Business arguments regarding differences in stakeholder relationships. *Business Strategy and the Environment*, 20, 379–393.
- Pérez-López, D., Moreno-Romero, A. y Barkemeyer, R. (2015). Exploring the relationships between sustainability reporting and sustainability management practices. *Business Strategy and the Environment*, 24, 720–734.
- Persic, M., Jankovic, S. y Vlastic, D. (2015). Sustainability reporting: Possible ways of rethinking hospitality accounting. *Journal of Economic and Social Development*, 2(2), 85–101.
- Phillips, R., Freeman, R. E. y Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Rinaldi, L., Unerman, J. y Tilt, C. (2014). The role of stakeholder engagement and dialogue within the sustainability accounting and reporting process. En J. Bebbington, J. Unnerman, y B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability* (2 ed., pp. 86–107). Abingdon: Routledge.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive*, 5(2), 61–75.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of CSR disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting Organizations and Society*, 17(6), 595–612.
- Sloan, P., Legrand, W. y Chen, J. S. (2009). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. Oxford, Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Spitzeck, H. y Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: How stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance*, 10(4), 378–391.
- Stone, C., Milanés-Montero, P. y Pérez-Calderón, E. (2013). An international analysis of corporate environmental disclosure in the hospitality industry. Council for Hospitality Management Education's Annual Research Conference. Queen Margaret University, Edimburgo.
- Swift, T. A. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: An European Review*, 10, 16–26.
- Thomson, I. y Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: A pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), 507–533.
- Tinjalä, D. M., Pantea, L. M. y Buglea, A. (2015). 2010–2014: A comparative evolution of sustainability reporting and its assurance in Europe and the USA. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 8(s1), 48–69.
- Tschopp, D. y Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127, 565–577.
- Vincci Hoteles. (2015). *Memoria de sostenibilidad 2014*. [consultado Mar 2016]. Disponible en: [http://www.vinccihoteles.com/promos/MEMORIA\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2014.pdf](http://www.vinccihoteles.com/promos/MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_2014.pdf)