

## La importancia de la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total en los hoteles de México

Manuel Alejandro Ibarra-Cisneros, Juan Benito Vela-Reyna,  
Felipe Hernández-Perlines

Recibido: 31 de Mayo de 2021  
Aceptado: 10 de Septiembre de 2021

<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i76.617>

### Resumen

Este artículo tiene como objetivos establecer si la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total inciden positivamente en el desempeño del sector hotelero de México. Además, determina si los procesos de gestión de la calidad total influyen en la mejora de los procesos de responsabilidad social. Finalmente, se analiza si dichas variables presentan mayor grado de influencia sobre el desempeño en los hoteles de cadena respecto a los locales. Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales a una muestra de 429 hoteles en todo México. Los resulta

dos indican que las variables analizadas influyen positivamente en el desempeño de los hoteles y en entre ellas mismas. Además, se demostró que los hoteles de cadena tienen mayor influencia en la gestión de la calidad total sobre la responsabilidad social y el desempeño.

### Palabras clave

Responsabilidad social, gestión de la calidad, desempeño, hoteles.

## 1. Introducción

El sector hotelero en México es de suma importancia para la economía nacional, ya que representa el 28,3% del producto interno bruto turístico del país; además genera el 9% del empleo del sector (Secretaría de Turismo, 2020). Es decir, 243 mil personas laboran directamente en los hoteles del país. Además, datos de la misma secretaría señalan que en 2019 aproximadamente 102 millones de personas se hospedaron en un hotel de los 259 millones de turistas (nacionales y extranjeros), representando una derrama económica total de 14 mil millones de dólares. Estos datos muestran la importancia de este sector para la economía del país y su impacto en la generación de empleos. Por consiguiente, es fundamental que este sector no sólo

mantenga su grado de importancia, sino que además logre una mejor sustentabilidad económica a través de una mayor satisfacción del cliente. Para lo cual, es necesario que este sector implemente adecuadamente dos filosofías: la responsabilidad social corporativa (RSC) y la gestión de la calidad total (GCT).

La evolución de la RSC desde las aportaciones de Carroll (1979) y Freeman (1984) ha sido constante, impactando a todo tipo de organizaciones, no importa su tamaño, origen o actividad. Lo que es un hecho, es que la antigua concepción de utilizar la RSC como una contención al modelo comunista en la época de la guerra fría ha desaparecido (Volpentesta, 2016), al igual que la visión reduccionista del interés económico (Méndez, Rodríguez y Cortez, 2019). Ahora el interés por contribuir a una mejor sociedad ha incentivado a las organizaciones a sumarse en un principio a esta tendencia, que se ha convertido ya en una filosofía organizacional.

La evidencia señala que aquellas organizaciones que apuestan por la RSC no solamente logran satisfacer las demandas de sus clientes, sino también mejoran su desempeño financiero y de mercado (Famiyeh, 2017; Hernández-Perlines y Rung-Hoch, 2017; Terziovski y Samson, 1999; Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez y Ramos-Escobar, 2019). Es decir, la implementación de medidas en apoyo a la comunidad, el medio ambiente y sus clientes internos y externos lleva consigo otros beneficios que indudablemente las organizaciones desean aprovechar.

✉ Manuel Alejandro Ibarra-Cisneros \*  
[Manuel\\_ibarra@uabc.edu.mx](mailto:Manuel_ibarra@uabc.edu.mx)

 [Orcid.org/0000-0002-0731-7225](https://orcid.org/0000-0002-0731-7225)

Juan Benito Vela-Reyna \*  
[jbenitovela@uabc.edu.mx](mailto:jbenitovela@uabc.edu.mx)

 [Orcid.org/0000-0002-7739-0225](https://orcid.org/0000-0002-7739-0225)

Felipe Hernández-Perlines \*\*  
[Felipe.HPerlines@uclm.es](mailto:Felipe.HPerlines@uclm.es)

 [Orcid.org/0000-0002-6409-5593](https://orcid.org/0000-0002-6409-5593)

\* Profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California, México.

\*\* Catedrático de Organización de Empresas Universidad de Castilla La Mancha, España

Adicionalmente, las organizaciones siempre han buscado mejorar los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, por lo cual implementan medidas para mejorar los estándares de calidad. Es así como a través del tiempo, las contribuciones de Crosby (1979), Deming (1986), Selznick (1996), entre otros han permitido desarrollar otra filosofía igualmente importante denominada gestión de la calidad total. La evidencia avala que en la medida que las organizaciones implementan este proceso, también se ven beneficiadas por parte del cliente (Abbas, 2020; Ghobadian y Gallear, 1996) y les permite estar mejor posicionadas ante la competencia (Sit et al., 2009). Por tanto, esta es una importante razón para implementar la GCT en las organizaciones y con especial interés en el sector hotelero.

Como se ha mencionado tanto la RSC como GCT influyen en el desempeño de las organizaciones, particularmente en los hoteles (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara, 2014); sin embargo, ambos tienen un nexo muy profundo. Los procesos de gestión de la calidad total permiten mejorar los procesos de la responsabilidad social corporativa (Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007); lo cual permite asegurar su eficacia y contribución al desempeño de las organizaciones. En este sentido, el sector hotelero también ha adoptado la gestión de la calidad total para mejorar su calidad, transformando este proceso en una filosofía que sí es adoptada por todos los miembros, impactará positivamente en los establecimientos.

Para el caso específico de México, la evidencia empírica aún es muy limitada, que si bien, es posible utilizar los argumentos teóricos existentes para inferir que tanto RSC como GCT impactan en el desempeño del sector hotelero, es necesario su análisis para contrastar objetivamente con la teoría. Además, en el contexto internacional, existe evidencia divergente respecto al comportamiento de las citadas variables, lo que obliga a generar información empírica propia para conocer si el caso mexicano se asemeja más a la teoría, o bien, presenta características específicas que lo hacen diferente.

Adicionalmente, es relevante determinar si el comportamiento por parte de los empresarios hoteleros en torno a la RSC y GCT es el mismo en los hoteles de cadena a nivel regional, nacional o internacional respecto a los hoteles locales. Estos últimos, al ser limitados en recursos, experiencia nacional e internacional y con una estructura organizacional pequeña, en principio se considera que no están en la misma posibilidad de gestionar adecuadamente ambos procesos al mismo nivel y con la misma eficiencia que los hoteles de cadena. Razón por la cual resulta interesante estudiar el comportamiento de ambos tipos de hoteles.

El principal objetivo del presente documento consiste en establecer si la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total inciden positivamente en el desempeño del sector hotelero de México. Asimismo, como segundo

objetivo se busca determinar si los procesos de gestión de la calidad total influyen en la mejora de los procesos de responsabilidad social. Como tercer y último, se analiza si las variables mencionadas presentan un mayor grado de influencia sobre el desempeño en los hoteles de cadena respecto a los hoteles locales.

Para el logro de los objetivos anteriores se aplicó un cuestionario a 429 hoteles locales y de cadena regional, nacional e internacional de categoría tres estrellas y superior en todo el territorio nacional. Las hipótesis fueron comprobadas a través de la técnica estadística de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales mediante el programa Adanco 2.1.1 (Dijkstra y Henseler, 2015).

El documento está dividido en cinco partes. Primeramente, se hace una revisión del estado del arte respecto a las variables responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad total y su interacción. Segundo, se presenta la metodología empleada; tercero, se analizan los resultados obtenidos. En la cuarta sección se presenta la discusión de los resultados, para finalizar con las conclusiones, aportaciones y limitaciones del trabajo.

## 2. La responsabilidad social corporativa

En la actualidad el tema de la responsabilidad social corporativa está siendo muy abordado no solamente por la comunidad académica sino por toda la sociedad, debido al impacto que esta tiene sobre el medioambiente, la comunidad y las organizaciones.

Las aportaciones de Bowen (1953) y Davis (1960) permitieron definir en su momento a la RSC como el conjunto de acciones que llevan a cabo los empresarios más allá de los intereses económicos. Sobre esta base se desarrolló la teoría de stakeholder (Freeman, 1984) la cual afirma que tanto dentro como fuera de la organización, existen grupos o personas con intereses reales que desean que esta sea exitosa. Es así, como a partir de este planteamiento se investigan a estos grupos de interés y cómo pueden verse beneficiados de las acciones que emprenda la organización; como lo es mejorar las relaciones con el entorno y contribuir a lograr una mejor sociedad (Kunda, Ataman y Kartaltepe-Behram, 2019). Al hablar de grupos de interés hay que diferenciarlos en dos categorías. Los internos que están constituidos por los gerentes, empleados y socios comerciales; y los externos, que representan a las autoridades, consumidores, sociedad y organizaciones ambientales (Gürlek, Düzgün y Meydan Uygur, 2017).

El concepto de RSC ha evolucionado al considerar no sólo el aspecto económico, sino otros elementos internos y externos a las organizaciones. En este sentido, el World Business Council for Sustainable Development (1999) definió la RSC como el compromiso de las empresas por

fomentar el desarrollo económico, con ética y justicia a sus trabajadores, familias y a la sociedad. Es decir, RSC busca mejorar la calidad de vida de la sociedad (Moir, 2001; Tsou et al., 2021) al crear mejores estándares (Hopkins, 2005). La RSC surge de la necesidad de las empresas por cumplir con las exigencias de la sociedad quien demanda un balance entre el aspecto económico, social y ambiental (Peña-Miranda y Serra-Cantalops, 2013). Ante los grandes retos a los que se enfrenta la humanidad, las sociedades han volteado a mirar a las empresas y exigir que sean parte de la solución, ya que, si el medio ambiente se deteriora y la sociedad se ve precarizada, esto repercutirá en menores beneficios económicos para las empresas. Debido a esto, las empresas deben desarrollar mejores relaciones con los grupos de interés (Waddock, 2004), para mostrar su compromiso por enfrentar de manera conjunta los problemas que atañen a la sociedad. Y de paso, lograr una mejor reputación y lealtad por parte de los clientes, mejorar el capital humano que poseen (Kreitner, 2001), incrementar la competitividad (Bahta et al., 2020); así como mejorar la productividad y desarrollar nuevos productos y servicios (Kucukusta, Mak y Chan, 2013).

Por otra parte, la RSC se divide en diversas responsabilidades según Carroll (1979). La RSC tiene cuatro responsabilidades en las que se debe trabajar, que son el ámbito económico, legal, ético y discrecional o filantrópico. Sin embargo, los aspectos más utilizados en la literatura son el económico, social y ambiental.

Abdulai Mahmoud y Hinson (2012) señalan que el ámbito económico consiste en la obligación de la empresa de crear un balance entre la generación de riqueza y la satisfacción de necesidades. Por ello la RSC debe estar enfocada en los clientes y dar respuesta a sus quejas (Abbas, 2020; Han et al., 2020). Asimismo, el resto de responsabilidades deben estar ligadas al económico (Carrillo-Durán y Tato-Jiménez, 2017). Por su parte, el ámbito social busca integrar los objetivos del negocio con las preocupaciones de la sociedad (Famiyeh, 2017). Algunos ejemplos de actividades para mejorar la relación con la sociedad y el entorno son las donaciones, actividades de mejora de espacios públicos y apoyo a colectivos desfavorecidos (Abbas, 2020). El ámbito ambiental consiste en acciones que buscan conservar la naturaleza, disminuir la contaminación, el ahorro de agua y energía, uso de fuentes renovables y proteger la diversidad biológica (Benavides-Velasco et al., 2014).

Finalmente, de acuerdo con García-Pozo, Mondéjar-Jiménez y Sánchez-Ollero (2019) en la implementación de los ámbitos de la RSC, el económico y ambiental son los más importantes para los consumidores. Es por ello que las empresas ponen énfasis en divulgar actividades de este tipo de ámbitos para mejorar su reputación (Hamrouni, Uyar y Boussaada, 2019).

### 3. La responsabilidad social corporativa en el sector hotelero

En el sector hotelero, la implementación de actividades de RSC ha sido más intensiva debido al enfoque en satisfacción del cliente que tiene este tipo de establecimientos. Jalilvand et al. (2018) sostienen que un hotel puede adoptar prácticas RSC como una estrategia de diferenciación de productos y mejora de su desempeño; además permite crear parcialmente la lealtad del cliente y mejorar la reputación de los establecimientos (Gürlek et al., 2017). Incluso se considera que las empresas son éticas por implementar RSC (Ahmed y Machold, 2004).

Asimismo, en el sector hotelero la RSC se enfoca de manera importante en los empleados, se busca crear un entorno laboral satisfactorio y condiciones superiores a las establecidas en las legislaciones laborales (Abbas, 2020). Otra característica de la RSC en el sector es la inclusión del cliente en la internalización de las externalidades del mercado turístico, lo que se traduce en que los hoteles deben generar la sensibilización y educación ambiental para que el cliente apoye y se adapte a nuevos servicios recibidos (Paskova y Zelenka, 2019). Cabe mencionar que para el sector hotelero compromiso ambiental y social son los más importantes (Ghaderia et al., 2019) dado que los clientes asocian el turismo con la conservación del medio ambiente, la protección a la biodiversidad y son más sensibles a las necesidades y cambios en los patrones de la demanda de servicios. Por esta razón, la RSC se ha convertido para muchas empresas en una estrategia esencial en sus políticas (Abu Farha, Al-Kwafi y Ahmed, 2018), pero con un enfoque de balance entre los 3 tipos de compromiso de RSC (Teapitthayamas, Suttipun y Lakkanwanit, 2021).

Sin embargo, es de destacar que no todas las empresas implementan la RSC. Su aplicación debe ser opcional, de lo contrario su aplicación obligatoria no tendrá el efecto deseado (Tapia et al., 2016). Este punto es importante ya que debe existir una cultura interna que crea en la importancia y trascendencia de las acciones que se implementan por satisfacer las necesidades de los clientes, cuidando siempre los aspectos que componen la RSC. Por ello, la participación de los empleados es fundamental para el éxito en su implementación (Kucharska, 2020).

También se debe destacar la dificultad de implementación de la RSC en las empresas pequeñas y medianas debido a los altos costes en los que se incurre (Carrillo-Durán y Tato Jiménez, 2017), lo cual limita el número de empresas que lo llevan a cabo. Asimismo, es verdad que algunas empresas sólo ven a la RSC como estrategia de corto plazo para cumplir con ciertos intereses (Thierry et al., 2016), por lo que es necesario que cada empresa implemente las acciones que realmente esté dispuesto a llevar a cabo de forma comprometida con base en su cultura, objetivos, visión y misión.

## 4. El efecto de la responsabilidad social corporativa sobre el desempeño

Existe importante evidencia que muestra la relación positiva entre la implementación de la responsabilidad social corporativa y el desempeño de las organizaciones (Ahamed, Almsafir y Al-Smadi, 2014; Famiyeh, 2017; Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros, 2018; Hernández-Perlines y Rung-Hoch, 2017; Mariño-Romero et al., 2020; Terziovski y Samson, 1999; Thottoli y Thomas, 2021); principalmente el desempeño financiero (Bahta et al., 2020; Bastič, Mulej y Zore, 2020; Choongo, 2017; Luo y Bhattacharya, 2006; Malik y Kanwal, 2018). Estos estudios han mostrado que la implementación adecuada de todos los aspectos de RSC permite que los clientes se vinculen positivamente con las empresas y adquieran sus bienes y servicios, lo que aumenta las ventas y consecuentemente su rentabilidad (Fernández Alles y Cuadrado Marqués, 2011). Para el caso específico de México, los resultados muestran que también las empresas que tienen RSC mejoran su desempeño financiero; el cual es mayor conforme el tamaño de las empresas se incrementa Méndez et al. (2019). Desde el punto de vista del desempeño no financiero, la lealtad, el posicionamiento de mercado y sobretodo la reputación son factores que también benefician a las empresas (Zhu, Sun y Leung, 2014). Este comportamiento se presenta en todo tipo de empresas incluyendo a los hoteles (Ghaderia et al., 2019; Mariño-Romero et al., 2020). Sin embargo, es importante mencionar que en ocasiones no se presenta dicha relación debido a la falta de implementación adecuada de RSC (Teoh, Welch y Wazzan, 1999), e incluso se ha evidenciado una relación negativa (Wright y Ferris, 1997). Por ello, es importante comprobar si para el caso específico del sector hotelero de México se presenta una relación positiva entre la RSC y el desempeño. También es importante establecer si esta relación positiva tiene mayor intensidad en los hoteles de cadena que con respecto a los hoteles locales, de esta forma se plantean las siguientes hipótesis:

*H1: Existe una relación positiva entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño del sector hotelero.*

*H1a: La influencia de la responsabilidad social corporativa en el desempeño de los hoteles de cadena es mayor que en los hoteles locales.*

## 5. Gestión de la calidad total

Los antecedentes del tema de la calidad total se remontan principalmente a la contribución de Deming (1986) quién vislumbró a la calidad como una cultura organizacional enfocada en los clientes. A partir de este enfoque, se analiza la GCT no desde un punto de vista técnico sino organizacional, donde todos los miembros de la organización tienen como objetivo común al cliente. Por tanto, la gestión de la calidad total en las organizaciones se ha convertido en requisito para

mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (Mehralian et al., 2016), dado que involucra a todas las áreas tanto operativas como de gestión. Sallis (1993) concibe la calidad como ir más allá y superar las necesidades y deseos de los clientes, por ello es necesario que la calidad se gestione desde una perspectiva organizacional, utilizando todos los recursos (Williams Jr. et al., 2019), convirtiéndose así en parte indispensable de la misión, visión y valores de la organización. En este sentido la GCT se entiende como una filosofía centrada en el cliente (Corrigan, 1995; Dean y Bowen, 1994), el cual no sólo hace referencia al consumidor sino a todos los miembros de la organización (Bagodi, Thimmappa-Venkatesh y Sinha, 2021; Mehralian et al., 2017) y además produce cambios en la cultura organizacional (Zink, 2007).

Con GCT se logra ofertar mejores bienes y servicios que a su vez producirán mayores ingresos (Do, Huang y Do, 2021; Molina-Azorín et al., 2009), permite hacer frente a los cambios en el mercado (Venkatraman, 2007), y además genera valor agregado al cliente mediante la eficiencia de procesos (Molina-Azorín et al., 2009) que da como resultado un mejor desempeño (Powell, 1995) y ventajas competitivas (Pfau, 1989).

Al analizar la definición e implicaciones de la GCT para las organizaciones, Ghobadian y Gallear (1996) mencionan que GCT busca además la eliminación de errores, fomenta el trabajo en equipo, la integridad, la honestidad y se es objetivo a la hora de tomar decisiones. A esto hay que incluir el compromiso, respeto y la capacidad para satisfacer las necesidades de los stakeholders (Larrán et al., 2016:4). Por su parte, Zairi (2013) postula que GCT es un proceso socio-técnico que permite realizar de manera correcta y a la primera toda clase de actividades; pero para lograr esto es necesario primeramente llevar a cabo un análisis interno y externo (Tarí, 2011).

La GCT abarca diferentes enfoques -existen diversas clasificaciones-, los cuales corresponden a las principales cuatro áreas donde esta filosofía impacta, aunque sus beneficios permean a toda la organización. Entre estas áreas se encuentra la planeación estratégica. La cual consiste en crear estrategias para realizar los objetivos de la organización y que el valor de la misma sufra un incremento (Bounds et al., 1994). El éxito o fracaso de una organización se centra en la adecuada planeación, por eso es fundamental que GCT se integre desde esta fase para así permitir que la filosofía de hacer las cosas con calidad fluya por las venas de la organización. Por su parte la gestión de procesos, tiene como objetivo que los errores se eliminen y se encuentren los procesos más eficientes que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios ofertados. También implica una visión transversal de la organización para satisfacer necesidades del cliente y visualización de la cadena de valor del sistema productivo (Hernández, Barrios y Martínez, 2018:186). Además, la gestión de procesos

implica estudiar cuáles serán las consecuencias de utilizar una cierta estrategia, teniendo siempre en consideración a la responsabilidad social (Tará, 2011). La gestión de recursos humanos se define como aquellos procesos que lleva a cabo una organización para planear, organizar y administrar las actividades de los empleados (Sit et al., 2009). La gestión de recursos humanos es determinante para que realmente la calidad se convierta en filosofía, para ello es necesario promover un buen clima organizacional, desarrollo de personal, motivación y liderazgo. También es necesario incluir el entrenamiento ya que permite que aumenten los conocimientos y competencias de los trabajadores lo que llevará subsecuentemente a mejorar la calidad (Tará, 2011). El enfoque en el cliente, se centra en la generación de una cultura focalizada en la satisfacción de las necesidades del cliente y empleados (Sit et al., 2009; Tará, 2011). Toda la organización debe actuar pensando siempre en sus clientes y cómo estos pueden obtener mejores bienes y servicios de mejor calidad.

## 6. Gestión de la calidad total y desempeño en el sector hotelero

Actualmente, la implementación de la gestión de la calidad total es una práctica común en las organizaciones de todo tipo; sin embargo, su implementación no se produce de manera eficiente en muchas de ellas (Mehralian et al., 2016) y el sector hotelero no es la excepción.

Esto lleva a plantear si GCT permite mejorar el desempeño de las organizaciones. La evidencia muestra que la gestión de la calidad total impacta positivamente el desempeño de las organizaciones (Abbas, 2020; Al-Ababneh, 2021; Al-Shourah y Al-Shourah, 2020; Claver-Cortés et al., 2008; Demirbag et al., 2006; Ghobadian y Gallea, 1996; Hilman, Ali y Gorodutse, 2019; Mehralian et al., 2017; Wang, Chen y Chen, 2012). Se ha demostrado que las prácticas tendientes a mejorar la calidad de la organización hacia dentro y hacia fuera incrementan las ventas, ingresos (Powell, 1995) y por tanto el desempeño financiero y no financiero (Alshourah, 2021; Liu, Borazon y Santamaria, 2020). Sin embargo, existen algunos estudios que no han encontrado una relación positiva entre ambas variables (Duarte et al., 2011; Salegna y Fazel, 1995) e inclusive con un efecto contrario (McCabe y Wilkinson, 1998; Yeung y Chan, 1998). Por tanto, en el caso del sector hotelero de México resulta imperativo analizar esta relación y confirmar si la gestión de la calidad total permite de manera directa influir en un mejor desempeño como sucede en otros países con contextos económicos y culturas diferentes (Khan, Mirza y Khushnood, 2020; Oltean y Gabor, 2020; Pham, 2020; Sunil, Suresh y Shobharani, 2021). Además, se pretende descubrir si los hoteles de cadena presentan un desempeño superior a los hoteles locales. Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

*H2: Existe una relación positiva entre la gestión de la calidad total y el desempeño del sector hotelero.*

*H2a: La influencia de la gestión de la calidad total en el desempeño de los hoteles de cadena es mayor que en los hoteles locales.*

## 7. Relación entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa

Como se mencionó anteriormente, tanto en la literatura como en la evidencia empírica analizada, los procesos de gestión de la calidad total y las acciones de responsabilidad social corporativa influyen sobre el desempeño de las empresas. Sin embargo, es de destacar que ambas variables no actúan de manera aislada; por el contrario, existe una relación importante entre ambas. Al respecto diversos estudios (Jalivand et al., 2018; Kanji y Chopra, 2010; Makhdoom y Anjum, 2016; Tará, 2011) muestran como los procesos de GCT permiten el desarrollo de los procesos de la RSC. Esta relación se debe a que ambas variables comparten raíces filosóficas; sin embargo, el hecho de implementar GCT no tiene por qué generar efectos positivos en RSC (Ghobadian et al., 2007), para ello es necesario que exista una sinergia de los elementos de ambos constructos para que puedan generar los resultados esperados. En este sentido, las empresas deben poner en el centro de sus decisiones ambos procesos e integrarlos a la cultura organizacional, De lo contrario, los procesos para mejorar la calidad no tendrán un efecto que fortalezca las acciones de responsabilidad social, impidiendo su total eficiencia.

Asimismo, McAdam y Leonard (2003) agregan que en las organizaciones donde GCT ya está implementado, el desarrollo de la RSC se lleva a cabo en un menor tiempo siempre y cuando estén en armonía con las políticas implementadas. De esta manera, las empresas que implementan de manera exitosa GCT y RSC son más propensas a tener un desempeño más alto (Abbas, 2020), generan ventajas competitivas (Benavides-Velasco et al., 2014), mejoran la calidad de las empresas (Larrán et al., 2016) y es más factible alcanzar los objetivos de la organización (Mehralian et al., 2016).

Por su parte, en el sector hotelero, los estudios también revelaron que la implementación de GCT y RSC permite la generación de ventajas competitivas (Jalivand et al., 2018; Nazar et al., 2020). Además, ambos factores son relevantes en el sector hotelero ante el nuevo perfil de clientes, que buscan mayor calidad y empresas comprometidas con el mejoramiento del medio ambiente (Benavides-Velasco et al., 2014).

Para el caso de los hoteles en México, no existe evidencia que demuestre si los procesos de GCT influyen en la mejora de las prácticas de RSC, por lo que resulta importante analizar si esta relación directa se presenta y si dicha relación es mayor en los hoteles de cadena que en los locales. A diferencia de otros estudios donde GCT es utilizada como variable mediadora (Mehralian et al., 2016); mientras que en otros casos RSC es la que funge como mediadora (Abbas, 2020). Dado lo anterior se formulan como hipótesis:

*H3: Existe una relación positiva entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa en el sector hotelero de México.*

*H3a: El grado de asociación entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa es mayor en los hoteles de cadena que en los hoteles locales.*

## 8. Método

El sector hotelero en México está compuesto por 23,699 hoteles formalmente registrados, los cuales representan un total de 836,300 habitaciones de hotel; de los cuales 150,545 son de 3 estrellas, 174,746 son 4 estrellas y 210,016 de 5 estrellas (Secretaría de Turismo, 2020). Se determinó una muestra de 429 hoteles considerando un margen de error de 4.7%, un nivel de confianza de 95% y heterogeneidad de 50%.

Se consideraron hoteles con categoría de 3 estrellas y superiores debido a que, a partir de esta clasificación, estos establecimientos ofrecen los servicios básicos y más requeridos por los clientes, se permite pernoctar por día y no por horas como es el caso de hoteles de menor nivel y, además son empresas con una estructura organizacional formal que utilizan las variables de estudio. Se consideraron hoteles nacionales y extranjeros, sin importar su antigüedad, ni ubicación geográfica, por lo que se encuestaron hoteles de las 32 entidades que componen el país. Asimismo, se incluyeron hoteles en zonas urbanas y rurales para generar una muestra representativa a nivel nacional.

Cabe mencionar que se consideraron los hoteles de cadenas a nivel internacional, nacional y regional, así como los hoteles locales, para lo cual se preguntó en el cuestionario.

El cuestionario aplicado está conformado por 32 ítems en escala Likert de 5 puntos considerando los constructos (i) responsabilidad social corporativa, (ii) gestión de la calidad total y (iii) desempeño de los hoteles. Adicionalmente, se realizaron preguntas de identificación para conocer la ubicación, antigüedad, tamaño de los hoteles y número de estrellas o categoría. Esta información permite conocer el perfil de los hoteles encuestados.

Las variables de estudio se estructuraron en el cuestionario de la siguiente manera:

**Variables independientes:** Responsabilidad social corporativa, esta variable está compuesta por 9 ítems derivado de las aportaciones de Abbas (2020) y Tuan (2015) que miden los aspectos económicos, sociales y ambientales. Gestión de la calidad total consta de 15 ítems basados en las aportaciones de Abbas (2020) y Sik-Cho y Jung (2014). En este constructo se mide la gestión de recursos humanos, gestión de procesos, enfoque centrado en el cliente y la planeación estratégica. Las respuestas para estos ítems fue en escala Likert donde 1 es igual a totalmente en desacuerdo, hasta llegar a 5 significando totalmente de acuerdo.

**Variable dependiente:** la variable desempeño está conformada por 8 ítems con base las contribuciones de Mahnke, Pedersen y Venzin (2005); Wiklund y Sheperd (2003); Yang y Ju (2017) que hacen referencia al comportamiento en las ventas, ganancias, niveles de productividad, comparación de los hoteles frente a la competencia, su posicionamiento en el mercado, innovación de nuevos productos o servicios y liderazgo (figura 1). Para esta variable se utilizó escala Likert de 5 puntos donde 1=muy por debajo de la competencia y hasta 5=muy por encima de la competencia. Se opta por medir el desempeño de los hoteles desde una perspectiva de percepción o cualitativa debido a que es más factible medir la satisfacción de los stakeholders (Wang et al., 2012).

El cuestionario se desarrolló vía electrónica y se les hizo llegar a los hoteles que aceptaron colaborar previa comunicación telefónica, se utilizó este medio ya que era el más eficiente para abarcar a todo el país. El cuestionario se aplicó entre los meses de julio a noviembre de 2020. La lista de hoteles fue extraída del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), donde se detectaron a los hoteles y posteriormente se buscó en internet los números telefónicos de los mismos para hacer el contacto y solicitar su participación.

Para eliminar los diversos sesgos que pueden suscitarse en la investigación, en el diseño del cuestionario se realizó la validez del contenido y de constructo, se aplicó una prueba piloto para corregir errores de redacción y garantizar la fiabilidad del instrumento. Posteriormente, en la etapa post-hoc, se aplicó la prueba de Harman para corroborar si un factor explica en gran medida la variación de los datos, en este caso el resultado fue de 50.75, lo cual indica que los datos se encuentran asociados adecuadamente a los diferentes constructos analizados (Tehseen, Ramayah y Sajilan, 2017).

Una vez validados los datos y con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas anteriormente, se aplicó la técnica estadística de modelo de ecuaciones estructurales por

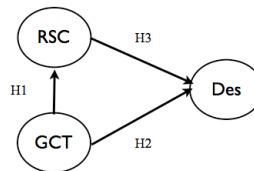
mínimos cuadrados parciales –SEM-PLS-. Esta técnica es la más adecuada ya que facilita el uso de datos que no tienen un comportamiento normal y facilita el análisis en muestras no muy grandes (Hair et al., 2014), para lo cual se utilizó el programa Adanco 2.1.1 (Dijkstra y Henseler, 2015a). Se empleó el enfoque estadístico SEM-PLS de dos pasos como lo señalan Chin, Marcolin y Newsted (2003). En la primera parte se verificó la confiabilidad y validez del modelo de medida, y en segunda etapa se evaluó el modelo estructural.

En esta segunda etapa, se generó un modelo donde se consideraron todos los hoteles de la muestra (M1) y que da respuesta a las hipótesis H1, H2 y H3. En segundo lugar, se generó otro modelo (M2) donde sólo se consideraron los hoteles que forma parte de una cadena ya sea regional, nacional o internacional (M2). Por último, se generó un

tercer modelo donde se consideraron los hoteles locales (M3). Los resultados de estos dos últimos modelos sirvieron para comparar y dar respuesta a las hipótesis H1a, H2a y H3a, en el sentido de que los hoteles de cadena presentan una mayor influencia en las variables analizadas con respecto a los hoteles locales.

Para el análisis estadístico de este estudio se tomaron en conjunto las respuestas generadas por 429 hoteles encuestados dentro del territorio nacional, en estos se pudieron identificar dos perfiles, el primero constituido por los hoteles que son parte de un grupo o cadena nacional e internacional y presentaron un total de 221 encuestados, mientras que el segundo son hoteles locales que opera de manera individual y/o con familiares los cuales fueron un total de 208 encuestados con este último perfil.

**Figura 1** Modelo propuesto



## 9. Análisis de resultados

Para comprobar las hipótesis de investigación mediante el uso de ecuaciones estructurales, en primer lugar, se verificaron los pesos de las cargas factoriales de todos los ítems, siendo 19 superiores a  $\lambda > 0,707$  (Carmines & Zeller, 1979; Hair et al., 2017; Henseler, 2017). De igual forma

se analizó la validez de las variables latentes a través del  $\alpha$  Cronbach y la fiabilidad compuesta  $\rho_c$  y  $\rho_A$  (Dijkstra & Henseler, 2015b), cuyos resultados son aprobados al estar por encima de 0,8 (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2017) en todos los casos (tabla 1). De esta forma todos los ítems que no cumplieron con los parámetros mencionados fueron eliminados, permaneciendo 19 ítems en el modelo.

**Tabla 1** Indicadores de validez del modelo

Gestión del conocimiento total		Responsabilidad Social Corporativa			Desempeño			
$\lambda$					$\lambda$			
	GCT 1	0.838		RSC1	0.753	DES1	0.799	
alpha( $\alpha$ ):0.936	GCT 2	0.802	alpha( $\alpha$ ):0.8924	RSC2	0.864	alpha( $\alpha$ ):0.8452	DES2	0.837
$\rho_A$ :0.9373	GCT 3	0.829	$\rho_A$ :0.8984	RSC3	0.817	$\rho_A$ :0.8531	DES3	0.851
$\rho_c$ :0.9466	GCT 4	0.821	$\rho_c$ :0.9178	RSC4	0.742	$\rho_c$ :0.8956	DES4	0.816
	GCT 5	0.832		RSC5	0.771			
	GCT 6	0.817		RSC6	0.885			
	GCT 7	0.813						
	GCT 8	0.787						
	GCT 9	0.790						

$\lambda$ : Peso o carga,  $\alpha$ : Cronbach's;  $\rho_A/\rho_C$ : Dijkstra–Henseler's and Jöreskog

Adicionalmente, se determinó la validez discriminante del modelo (tabla 2), cumpliendo con el postulado de Fornell-Larcker (1981) donde la varianza promedio de un constructo

extraída debe ser más alta que sus correlaciones al cuadrado con todos los demás constructos del modelo.

**Tabla 2** Validez discriminante

CONSTRUCTO	GCT	RSC	DES
<b>GCT</b>	0.6632		
<b>RSC</b>	0.5251	0.6515	
<b>DES</b>	0.5063	0.381	0.682

El segundo paso del modelo SEM-PLS consistió en analizar el modelo estructural. En la tabla 3 se describen los resultados del modelo en términos de rutas estandarizadas, significancia Beta ( $\beta$ ), t valores, p valores y  $f^2$  de Cohen para determinar si logran ser aceptadas o rechazadas cada una de las hipótesis planteadas. Para obtener las estadísticas de inferencia en todos los parámetros del modelo, se estableció un valor de 4,999 sub-muestras mediante la función de Bootstrapping (Henseler, 2017), cabe destacar que en este ejercicio se decidieron comprobar las hipótesis en tres modelos.

Los resultados en los dos primeros modelos (M1, M2) obtuvieron valores beta positivos y superiores a 0.2 (Hayes, 2009); por tanto, se aceptaron H1, H2 y H3. Sin embargo, en el tercer modelo no sucedió el mismo comportamiento. En la relación (RSC-DES) donde H1a se cumple al tener valores

positivos en el análisis en los hoteles de cadena; esta misma relación, pero de los hoteles locales, la responsabilidad social corporativa y el desempeño no fue del todo aceptada al presentar p-valor por encima de lo tolerable; por tanto, se acepta H1. Por otra parte, la hipótesis H2a se rechaza debido a que se corroboró que la GCT influye en el desempeño de los hoteles de cadena y de los locales; sin embargo, esta última relación es superior en los hoteles locales. En el tercer modelo (M3) no sucedió la misma relación (GCT-RSC) al no correlacionarse la gestión de la calidad total con la responsabilidad social corporativa en los hoteles locales. La relación mencionada no se presenta en el caso de los hoteles locales al no alcanzar umbrales mínimos de ( $\beta$ ) (Preacher, 2008), incluso aquellos propuestos por Lohmöller (1989) que marca como tolerancia de 0.1, y una  $f^2$  también por debajo del mínimo efecto de la regla heurística propuesta por Cohen (1988). Esto lleva a aceptar H3a.

**Tabla 3** Comprobación de las hipótesis

	Beta ( $\beta$ )	t-valores	p-valores	$f^2$	Aceptada/ Rechazada
<b>Modelo 1.</b>					
H1 -RSC-DES	0.2140	3.4732	0.0000	0.0461	Aceptada
H2 -GCT-DES	0.5565	9.0587	0.0000	0.3116	Aceptada
H3 - GCT-RSC	0.7246	20.5468	0.0000	1.1056	Aceptada
<b>Modelo 2.</b>					
H1A - RSC-DES	0.2145	2.9167	0.0001	0.0409	Aceptada
H2A - GCT-DES	0.5541	16.6363	0.0000	0.2731	Aceptada
H3A - GCT-RSC	0.7657	17.7761	0.0000	1.4174	Aceptada
<b>Modelo 3.</b>					
H1A - RSC-DES	0.6928	0.4867	0.3133	0.3756	Rechazada
H2A - GCT-DES	0.7962	19.8280	0.0000	1.7313	Aceptada
H3A - GCT-RSC	0.0453	23.5106	0.0000	0.0016	Rechazada

p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

t(0.05;4,999)= 1.645; t(0.01;4,999)= 2.327; t(0.001;4999)= 3.092



Por último y en el mismo sentido, se determinó la capacidad predictiva del valor de R<sup>2</sup> considerando toda la muestra (modelo 1), y considerando los modelos 2 y 3 (tabla 4); es decir, tomando en cuenta los hoteles que forman parte

de una cadena, y por último los que operan de manera local. En cada uno de los constructos el resultado fue sustancial al acercarse más a 1 (Hair et al., 2014).

**Tabla 4** Nivel explicativo de los constructos

Constructos	R <sup>2</sup>	Resultado
Modelo 1		
RS	0.5251	Sustancial
DES	0.5251	Sustancial
Modelo 2		
RS	0.5863	Sustancial
DES	0.535	Sustancial
Modelo 3		
RS	0.6339	Sustancial
DES	0.5321	Sustancial

Al analizar de manera global los resultados de las tres hipótesis, la gestión de la calidad total influye en el desempeño del sector hotelero, es la relación con mayor nivel de influencia, lo que indica que los hoteles, que implementan adecuadamente la GCT son más proclives a mejorar su desempeño con respecto a la implementación de la RSC que también fue una relación positiva. Este resultado se refuerza al analizar H3 donde se demostró la existencia de una relación positiva sustancial ( $\beta = 0.7246$ ) entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa (Jalivand et al., 2018; Makhdoom y Anjum, 2016).

Por otra parte, los resultados de las asociaciones diferenciando entre hoteles de cadena y locales, se corrobora que en las relaciones RSC-DES y GCT-RSC solo existe influencia positiva en los hoteles de cadena; por tanto, se aceptan las hipótesis H1a y H3a. Contrariamente a lo esperado, se rechaza la hipótesis H2a que señala que la influencia de la gestión de la calidad total en el desempeño de los hoteles de cadena es mayor que en los hoteles locales. Si bien, en ambos tipos de hoteles se presenta esta relación, en los hoteles locales es más fuerte ( $\beta = 0.7246$ ) que en los de cadena ( $\beta = 0.5541$ ).

## 10. Discusión

Después de analizar los resultados de las diferentes hipótesis planteadas en el presente documento, los resultados obtenidos corroboran lo establecido tanto por la teoría como por la evidencia empírica en el sentido de que la responsabilidad social corporativa mejora el desempeño del sector hotelero (Ahamed et al., 2014; Bahta et al., 2020; Choongo, 2017; Famiyeh, 2017; Hernández-Perlines e Ibarra-Cisneros, 2018; Malik y Kanwal, 2018; Mariño-Romero et al., 2020; Thottoli y Thomas, 2021). Las acciones

por comprometerse con un mejor medio ambiente, una sociedad más próspera y unos trabajadores y accionistas satisfechos, produce como resultado que los clientes se identifiquen mejor con los hoteles y decidan adquirir sus productos y servicios de manera más frecuente. Esto da paso a un mejor desempeño tanto en el aspecto financiero como de mercado.

De igual manera se evidenció que la gestión de la calidad total influye en el desempeño de dicho sector (Abbas, 2020; Abdulai Mahmoud y Hinson, 2012; Al-Ababneh, 2021; Alshourah, 2021; Claver-Cortés et al., 2008; Hilman et al., 2019; Mehralian et al., 2017; Oltean y Gabor, 2020; Pham, 2020; Valdez-Juárez et al., 2019). Esto puede deberse a que la GCT mejora procesos, individuos y genera una filosofía que se expande por toda la organización, disminuye errores y mejora la calidad ofrecida al cliente.

Asimismo, se confirma la relación entre la gestión de la calidad total y la responsabilidad social corporativa. La GCT genera una cultura hacia la calidad y satisfacción del cliente que es incorporado en la estrategia de RSC; por ello a mejor implementación de GCT las acciones diseñadas de RSC se ven igualmente fortalecidas traduciéndose en mejores resultados. Por consiguiente, la RSC debe ser siempre planeada tomando en consideración las experiencias derivadas de la implementación de la GCT. De esta manera, se coincide con los hallazgos de Benavides-Velasco et al. (2014) quienes demuestran como GCT y RSC influyen en el desempeño de las organizaciones, guardando estas variables una mutua interacción.

También se evidenció que en los hoteles de cadena las relaciones entre RSC-DES y GCT-RSC son significativas, no así en los locales. Esto puede deberse a que los hoteles locales no tienen el alcance para desarrollar adecuadamente

estrategias efectivas de RSC debido en parte al alto coste que esto conlleva (Carrillo-Durán y Tato Jiménez, 2017), lo que orilla que sólo los hoteles de cadena puedan implementarlo. Asimismo, al no implementar eficientemente RSC, las acciones de GCT no surten el efecto necesario sobre esta estrategia. Por otra parte, la influencia de la GCT sobre el desempeño en los dos tipos de hoteles es positiva, aunque más fuerte en los hoteles locales.

Una explicación consiste en que los hoteles locales al ser más pequeños, en su mayoría familiares, los empleados pueden estrechar las relaciones con los gerentes o dueños y manejar con más precisión las acciones de GCT. Asimismo, identifican mejor que cambios hacer para mejorar la calidad que ofrecen al cliente, lo que da como resultado que este último se sienta mejor tratado en su hospedaje y a su vez, impacte en el desempeño.

Finalmente, los resultados infieren que los hoteles de mayor tamaño aprovechan mejor en términos generales la GCT y RSC por la mayor dotación de recursos que poseen, sin menoscabar el esfuerzo que realizan los hoteles de carácter local.

## 11. Conclusiones

Derivado de lo anterior se concluye que la gestión de la calidad total al ser implementada en los hoteles de México, facilita que los procesos de responsabilidad social corporativa al momento de ser implementados se desarrollen de manera más eficiente. Asimismo, ambas variables influyen positivamente en el desempeño de los hoteles. Razón por la cual, los gerentes en las organizaciones deben adoptar en primera instancia la filosofía de la GCT y el aprendizaje obtenido permitirá implementar con mayor madurez la filosofía de RSC. Por tanto, se comprueba la existencia de este nexo entre ambas variables que mejoran las condiciones financieras y de mercado de las organizaciones.

Por otra parte, es importante que todo el sector hotelero este consciente del impacto de la RSC como medio para contribuir a un mejor ambiente y sociedad, a pesar del coste que esto implica, porque en la medida que estos dos ámbitos se degraden, las externalidades irán incrementando afectando negativamente la viabilidad del sector a largo plazo.

Hoy en día no es relevante ni el tamaño, ni el tipo de establecimiento, si una empresa sea cual sea logra implementar de manera seria tanto la GCT como la RSC, el resultado será positivo en el plano financiero. Pero lo más importante, es que dichas empresas contribuirán a la sostenibilidad de la sociedad y medio ambiente.

La aportación de este trabajo consistió en corroborar que el tamaño de los hoteles incide en su desempeño respecto a la implementación de RSC y GCT. Asimismo, se aumenta la evidencia que demuestra la relación entre GCT y RSC

específicamente en el sector hotelero de un país con amplia vocación turística como lo es México.

La principal limitante en esta investigación fue el acceso a la información debido al cierre temporal del sector hotelero por los efectos del covid-19, lo que se tradujo en demoras y el no poder profundizar en más temas relacionados con las variables estudiadas.

Como futura línea de investigación se busca replicar este estudio a nivel Norteamérica considerando no solo a México sino a los países de Estados Unidos y Canadá, así poder analizar similitudes y diferencias en los comportamientos de los hoteles en países distintos con las variables utilizadas.

## 12. Referencias

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 242, pp. 1-12, doi:10.1016/j.jclepro.2019.118458.
- Abdulai Mahmoud, M. y Hinson, R.E. (2012). Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal*. 8(3), pp. 327-346, doi.org/10.1108/17471111211247910
- Abu Farha, A.K., Al-Kwafi, O.S. y Ahmed, Z.U. (2018). Deploying partial least squares to investigate the influence of managerial assumptions on corporate social responsibility in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 9(3), pp. 471-486, doi:10.1108/JHTT-09-2017-0099
- Ahamed, W.S.W.; Almsafir, M.K. y Al-Smadi, A.W. (2014). Does corporate social responsibility lead to improve in firm financial performance? Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*. 6(3), pp. 126-136, doi:10.5539/ijef.v6n3p126
- Ahmed, P. K. y Machold, S. (2004). The quality and ethics connection: toward virtuous organizations. *Total Quality Management*. 15(4), pp. 527-545.
- Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*. 1(1), 25-34. doi: 10.51483/IJTH.1.1.2021.25-34
- Al-Shourah, S. y Al-Shourah, A. A. (2020). An examination between total quality management and hotel financial performance: evidence from Jordanian international hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 23(S1), 418-431.

- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*. 11(1), 67-76. [10.5267/j.msl.2020.8.029](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029).
- Bagodi, V., Thimmappa Venkatesh, S. y Sinha, D. (2021). A study of performance measures and quality management system in small and medium enterprises in India. *Benchmarking: An International Journal*. 28(4), 1356-1389. [doi/10.1108/BIJ-08-2020-0444](https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0444)
- Bahta, D., Yun, J., Islam, R., y Bikanyi, K. (2020). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, [doi:10.1080/1331677X.2020.1828130](https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1828130)
- Bastič, M., Mulej, M., y Zore, M. (2020). CSR and Financial Performance-Linked by Innovative Activities. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 66(2), 1-14.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., y Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp. 77-87.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Ranney, G. (1994). *Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. McGraw-Hill, Singapore.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Carmines, E. y Zeller, R. (1979). Reliability and validity assessment. N. 07-017, Sage University Paper Series
- Carrillo-Durán, M.-i. y Tato-Jiménez, J.-L. (2017). Current Trends and Future Challenges of Communication Policies and Practices Regarding the Management of Corporate Social Responsibility (CSR): The Case of Latin American SMEs. *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*. 11, pp. 41-63, [doi.org/10.1108/S2043-052320170000011003](https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011003)
- Carrol, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*. 4(4), pp. 497-505.
- Chin, W.W.; Marcolin, B.L.; y Newsted, P.R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction Effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Inf. Syst. Res.* 14(2), pp. 189-217. [doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018](https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018)
- Choongo, P. (2017). A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*. 9(8), pp. 1300.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., José Tarí, J. y Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*. 108(2), pp. 228-244, [doi:10.1108/02635570810847590](https://doi.org/10.1108/02635570810847590)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Corrigan, J. (1995). The art of TQM. *Quality Progress*. 28(1), pp. 61-4.
- Crosby, Philip B. (1988). *La organización permanece exitosa*. Editorial McGraw-Hill; México.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*. 2(3), pp. 70-76.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994). Management Theory and Total Quality: improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*. 19(3), pp. 392-418, [doi:10.2307/258933](https://doi.org/10.2307/258933)
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. y Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 17(6), pp. 829-847.
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015a). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*. 39(2), pp. 297-316. [doi: 10.25300/MISQ/2015/39.2.02](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02)
- Dijkstra, T.K. y Henseler, J. (2015b). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*. 81(1), pp.10-23. [doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008](https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008)
- Do, M.-H., Huang, Y.-F. y Do, T.-N. (2021). The effect of total quality management-enabling factors on corporate social responsibility and business performance: evidence from Vietnamese coffee firms. *Benchmarking: An International Journal*. 28(4), 1296-1318. [doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469](https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469)

- Duarte, A.L.D.C.M., Brito, L.A.L., Di Serio, L.C. y Martins, G.S. (2011). Operational practices and financial performance: an empirical analysis of Brazilian manufacturing companies. *Brazilian Administration Review*. 8(4), pp. 395-411.
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*. 13(2), pp. 390-406, doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0049
- Fernández Alles, M. T., y Cuadrado Marqués, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos De Turismo*. (28), pp. 47-57.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), pp. 39-50, doi:10.2307/3151312
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- García-Pozo, A., Mondéjar-Jiménez, J. y Sánchez-Ollero, J.L. (2019). Internet's User Perception of Corporate Social Responsibility in Hotel Services. *Sustainability*. 11, 2916.
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. y Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*. 29, pp. 41-47, doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007.
- Ghobadian, A. y Gallear, D. (1996). Total Quality Management in SMEs. *OMEGA - International Journal of Management Science*. 24(1), pp. 83-106.
- Ghobadian, A., Gallear, D. y Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24(7), pp. 704-721, doi.org/10.1108/02656710710774683
- Gürlek, M., Düzgün, E. y Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*. 13(3), pp. 409-427, doi:10.1108/SRJ-10-2016-0177
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*. 26(2), pp. 106-121, doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; y Sarstedt, M. A. (2017) *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Los Angeles,
- Hamrouni, A., Uyar, A. y Boussaada, R. (2019). Are corporate social responsibility disclosures relevant for lenders? Empirical evidence from France. *Management Decision*. 58(2), pp. 267-279, doi:10.1108/MD-06-2019-0757
- Han, H.; Al-Ansi, A.; Chi, X.; Baek, H. y Lee, K.-S. (2020). Impact of Environmental CSR, Service Quality, Emotional Attachment, and Price Perception on Word-of-Mouth for Full-Service Airlines. *Sustainability*, 12(3974). doi.org/10.3390/su12103974
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*. 76(4), pp. 408-420. doi.org/10.1080/03637750903310360
- Henseler, J. (2017), Bridging design and behavioral research with variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*. 46(1), pp. 178-192. doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*. (28), pp.179 -195.
- Hernández-Perlines, F. e Ibarra Cisneros, M.A. (2018). The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability*. 10(6), 2037, doi.org/10.3390/su10062037
- Hernández-Perlines, F. y Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable Entrepreneurial Orientation in Family Firms. *Sustainability*. 9(7), 1212, doi.org/10.3390/su9071212
- Hilman, H.; Ali, G.A. y Gorondutse, A.H. (2019). The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 69(1), pp. 61-84, doi:10.1108/IJPPM-02-2019-0059
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*. 6(3-4), pp. 213-231.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. [En línea]. Disponible en: [www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/](http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/). Fecha de consulta: 18 de mayo de 2020.

- Jalilvand, M.R., Khazaei Pool, J., Balouei Jamkhaneh, H. y Tabaeian, R.A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*. 14(3), pp. 601-618, doi:/10.1108/SRJ-04-2017-0068
- Kanji, G.K. y Chopra, P.K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*. 21(2), pp. 119-143.
- Khan, R. A., Mirza, A. y Khushnood, M. (2020). The role of total quality management practices on operational performance of the service industry. *International Journal for Quality Research*. 14(2), 439-454. doi:10.24874/IJQR14.02-07
- Kreitner, R. (2001). *Management*. Houghton Mifflin Company, New York, NY.
- Kucharska, W. (2020). Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model. *Sustainability*, 12(940). doi.org/10.3390/su12030940
- Kucukusta, D., Mak, A. y Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*. 34, pp. 19-30, doi:10.1016/j.ijhm.2013.01.010.
- Kunda, M.M., Ataman, G. y Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*. 10(1), pp. 47-68, doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018
- Larrán, M., Herrera, J., Lechuga, M. y Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*. 3(1), pp. 1-15. doi: 10.1080/23311975.2016.1228569
- Liu, J.M., Borazon, E. y Santamaria, J.G. (2020). Antecedents of quality performance in the Philippine micro, small, and medium hospitality sector. *Asia Pacific Business Review*. 10.1080/13602381.2021.1851514
- Lohmöller, J. B. (1989). Latent variables path modeling with partial least squares. Heidelberg. Physica. Germany.
- Luo, X. y Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*. 70(4), pp.1-18.
- Mahnke, V., Pedersen, T. y Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *Management International Review*. 45(2), pp. 101-119, jstor.org/stable/40836135
- Makhdoom, H. y R., Anjum, A. (2016). Impact of CSR & TQM on employee's turnover intention: mediating role of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6, pp. pp. 210-229.
- Malik, M.S. y Kanwal, L. (2018). Impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: case study of listed pharmaceutical firms of Pakistan. *Journal of Business Ethics*. 150(1), pp. 69-78, doi:10.1007/s10551-016-3134-6
- Mariño-Romero, J., Mogollón, J., Campón-Cerro, A. y Folgado-Fernández, J. (2020). Corporate Social Responsibility in Hotels: A Proposal of a Measurement of its Performance through Marketing Variables. *Sustainability*. 12, 2961, doi:10.3390/su12072961.
- McAdam, R. y Leonard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*. 3(4), pp. 36-45, doi:10.1108/14720700310497104
- McCabe, D. y Wilkinson, A., (1998). The rise and fall of TQM: the vision, meaning and operation of change. *Industrial Relations Journal*. 29(1), pp. 18-29.
- Mehralian, G., Nazari, J., Zarei, L. & y Rasekh, H.R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*. 135, pp. 689-698, doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.116
- Mehralian, G., Nazari, J.A., Nooriparto, G. y Rasekh, H.R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 66(1), pp. 111-125, doi:4440/10.1108/IJPPM-08-2015-0114
- Méndez Sáenz, A., Rodríguez García, M. y Cortez Alejandro, K. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis Económico*. 34(86), pp. 197-217.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 1(2), pp. 16-22.

- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Claver-Cortés, E. y López-Gamero, M.D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*. 11(1), pp. 197-222, doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x
- Nazar, N., Jahan, S., Amoozegar, A., Anjum, T., y Raju, V. (2020). The effects of total quality management practices on corporate social responsibility using supply chain model: A review of Malaysian hotel industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(5), 294-304.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill. New York, NY.
- Oltean, F. D. y Gabor, M. R. (2020). Service quality management and hotel performance-particularities from Romanian hospitality industry: a complex statistical analysis. *Calitatea*, 21(179), 91-100.
- Paskova, M. y Zelenka, J. (2019). How crucial is the social responsibility for tourism sustainability? *Social Responsibility Journal*. 15(4), pp. 534-552, doi:10.1108/SRJ-03-2018-0057
- Peña Miranda, D. y Serra Cantallops, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *INNOVAR*. 23(49), pp.101-113
- Pfau, L. D. (1989). Total quality management gives companies a way to enhance position in global marketplace. *Industrial Engineering*. 21(4), pp. 17-21.
- Pham, T. (2020). On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance. *Management Science Letters*. 10(8), 1743-1754. doi:10.5267/j.msl.2020.1.005
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16 (1), pp. 15-37.
- Preacher, K.J.; y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behav. Res. Methods*. 40(1), pp. 879-891. doi.org/10.3758/BRM.40.3.879
- Salegna, G. y Fazel, F. (1995). An integrative framework for developing and evaluating a TQM implementation plan. *Quality Management Journal*. 3(1), pp. 73-84.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page, London.
- Secretaría de Turismo. (2020). Reporte monitoreo hotelero: 70 centros turísticos. [consultado el 15 de enero de 2021]. Recuperado de: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/202005\\_rpt\\_ocupacion.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/202005_rpt_ocupacion.pdf)
- Selznick, P. (1996). Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly*. 41(2), pp. 270-277, doi:10.2307/2393719
- Sik Cho, Y. y Y. Jung, J. (2014). The verification of effective leadership style for TQM: a comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 31(7), pp. 822-840, doi: 10.1108/IJQRM-04-2013-0065
- Sit, W., Ooi, K., Lin, B. y Yee-Loong Chong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*. 109(7), pp. 957-975, doi:10.1108/02635570910982300
- Sunil M.P; Suresh, G.; y Shobharani, H. (2021). The Influence Of Total Quality Management On Star Hotel Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 27(2), 4476-4488. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.473
- Tapia, G. G., de Thierry, R. D. A. L., Palavicini, M. M. C., Solyomvary, S. I. C., Salvatorio, A. M., Aristi, E. H., y Lara, M. R. (2016). Implementación de iniciativas de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas: Construcción de un instrumento de medición de RSE en las pymes mexicanas. *Revista Global de Negocios*. 4(6), pp. 21-38.
- Tarí, J. J. (2011). Research into quality management and social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 102, 623-638, doi:10.1007/s10551-011-0833-x
- Teanpitthayamas, A., Suttipun, M., y Lakkanwanit, P. (2021). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices and Firm Performance: Empirical Evidence from Hotel Industry in Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 777-786. doi. org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0777
- Tehseen, S., Ramayah, T. y Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: a review of available methods. *Journal of Management Sciences*. 4(2), pp. 142-168. doi: 10.20547/jms.2014.1704202.
- Teoh, S. H., Welch, I. y Wazzan, C. P. (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *Journal of Business*, 72: pp. 35-89.

- Terziovski, M. y Samson, D. (1999). The link between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 16(3), pp. 226-37.
- Thottoli, M.M. y Thomas, K.V. (2021). The impact of web marketing on corporate social responsibility (CSR) and firms' performance. *Rajagiri Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.org/10.1108/RAMJ-03-2021-0022
- Tsou, Y.-H., Huang, Y.-F., Liu, S.-C., y Do, M.-H. (2021). The Effects of Total Quality Management and Corporate Social Responsibility on Firm Performance: A Future Research Agenda. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 277-287. doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0277
- Tuan, L.T. (2015). From corporate social responsibility, through entrepreneurial orientation, to knowledge sharing. *The Learning Organization*. 22(2), 74-92.
- Valdez-Juárez, L.E.; Gallardo-Vázquez, D. y Ramos-Escobar, E.A. (2019). Organizational Learning and Corporate Social Responsibility Drivers of Performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability*. 11(20), 5655. doi.org/10.3390/su11205655
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*. 15(1), pp. 92-112, doi:10.1108/09684880710723052
- Volpentesta, J.R. (2016). Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresaria (rse). *Ciencias Administrativas*. 4(8), pp.43-52.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*. 109(1), pp. 5-42.
- Wang, C.H., Chen, K.Y. y Chen, S.C. (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management*. 31, pp. 119-129, doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.013
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business. *Strategic Management Journal*. 24(13), pp. 1307-1314.
- Williams Jr. R.; Smith, A.; Aaron, J.; Manley, S. y McDowell, W. (2019). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 33(1), pp. 2378-2396, doi: 10.1080/1331677X.2019.1677488
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Wright, P. y Ferris, S.P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategy and Management Journal*. 18(1), pp.77-83.
- Yang, Y., y Ju, X. F. (2017). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Is Product Quality a Missing Link? *Entrepreneurship Research Journal*. 8(1). doi:10.1515/erj-2017-0091
- Yeung, C.L. y Chan, L.Y., (1998). Quality management system development: some implications from case studies. *Computers & Industrial Engineering*. 35 (1-2), pp.221-224.
- Zairi, M. (2013). The TQM Legacy—Gurus' Contributions and Theoretical Impact. *The TQM Journal*. 25, pp. 659-676, doi:10.1108/TQM-06-2013-0069
- Zhu, Y., Sun, L. y Leung, A.S.M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*. 31, pp. 925-947, doi:10.1007/s10490-013-9369-1
- Zink, K.J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*. 13(4), pp. 394-401.